

家電メーカーの直営店による製品価値の普及

ーアップルストア・ソニーストアの事例ー

早稲田大学商学研究科ビジネス専攻・35112538-7 Kyota Moriizumi 森泉響太

主査 長内厚准教授

Keywords : 家電, 直営店, アップルストア, ソニーストア, コモディティ化, リード・ユーザー, 価値

1.はじめに

本論の目的は、家電メーカーの直営店が果たす役割に的を絞り、「製品の機能以外の暗黙知的な価値の創造と普及」という観点から考察を加える事である。

今日の家電市場では、多くのメーカーが製品のコモディティ化によって苦境に立たされている。この原因の一つとして、デジタル化や流通構造の変化が指摘されている。メーカー各社は脱コモディティ化に向けた取り組みを進めるべきであるが、経営学における脱コモディティ化の方策としては、楠木 (2006) の「次元の見えない価値」や、延岡 (2006) の意味的価値に代表される「価値」の議論がある。こうした価値は、メーカーや流通が行うマーケティング活動によって創造されるものと解釈されがちであるが、本論ではむしろ、製品開発活動の延長上に位置するものと捉え、そこに焦点を当てる。なお具体的な価値の例としては「製品開発ストーリー」や「技術的背景」、「製品デザインのコンセプト」や「こだわりポイント」がある。

このような機能以外の暗黙知的な価値については、その必要性がたびたび議論されてきたものの、「実際に創造した価値をどのように顧客に伝えるか」に関する議論が十分に行われていなかった。言い換えると、延岡が述べている「価値創造」の方法に関する議論は盛んに行われてきたが、「価値獲得」の方法に関する議論が十分ではなかったと言える。家電流通に目を向けると、店頭では機能と価格による競争が一層激化している。これはメーカーから見ると、製品開発（機能以外を含む価値の創造）と流通構造（機能以外の価値が伝達され難い）が不整合を起こしている状況と言える。このため、機能以外の暗黙知的な価値の「価値獲得」に関する議論と考察は、学術的にも実務的にも取り上げるに値する有力なテーマである事は間違いない。

この価値獲得について、本論では家電メーカーの直営店が果たす役割と、直営店とリード・ユーザーの関係性を軸に議論を展開する。家電メーカーは直営店を通じて「機能以外の暗黙知的な価値」の創造と普及に努めており、本論ではそれを明らかにすると共に、その過程における「リード・ユーザー育成」と「リード・ユーザーによる副次的な価値の普及」という価値普及の流れについても言及する。

2.研究方法と事例

本論における直営店とは、以下の条件を満たすものと定義する。

【直営店の定義】

1. 実店舗において販売を行っており、一定の在庫を持つ
2. メーカーの資本により設立され、直接または子会社により運営されている
3. 自社製品のみを取り扱い、競合となる他社の製品は取り扱わない
4. 取扱商品の大半が、他の流通チャネルで販売されているものと同じ商品である

具体的に取り上げるのは、アップルストアとソニーストアの実店舗であり、実際にその店頭においてフィールドワークを実施する。なお、この2つの直営店は、従来の系列店とは全く別ものである。

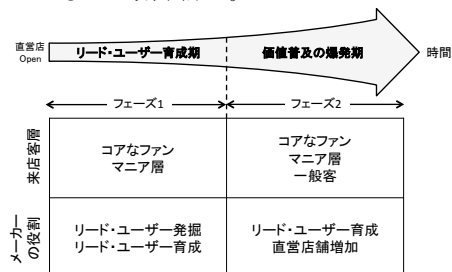
事例では、まず家電流通の変遷をまとめ、2000年台に入ってから直営店が出現してきた理由について、流通の歴史的背景から言及する。その上で、アップルストアとソニーストアの取り組みを「設立の経緯」「店舗と商品」「サービス」「商品説明」の観点で取り上げる。

3.事例のまとめと考察

直営店の事例を家電量販店（ビックカメラ）と比較する事で、直営店が「価値の創造と普及」に関して家電流通とは異なる取り組みを行っている事がわかる。具体的には、設立の目的が直接的な売上確保で

はない点、店頭では商品を実際に使える状態にする事で顧客の価値認識を高めている点、商品の品揃えとサービスではリード・ユーザーの来店動機となるようなラインナップとなっている点などが確認出来た。また、販売スタッフによる商品説明はより特徴的である。家電量販店であるビックカメラにおける商品説明では「製品の定量的な価値（主に機能的価値）と価格に関する情報」が多かったのに対し、直営店であるアップルストアとソニーストアにおける商品説明では「製品の定性的な価値に関する情報」が圧倒的に多かった。更に、アップルストアでは販売スタッフの主観的な価値観の伝達が多く見られたのに対し、ソニーストアでは製品開発上のストーリーや技術的背景など、客観的かつカタログには掲載されにくい、ある種マニア向けの情報伝達が多かった。

こうした点から、直営店による価値の創造と普及は以下の図の流れで行われているものと考察出来る。



直営店による製品価値普及の流れでは、まず直営店 Open 直後から始まるフェーズ1「リード・ユーザー育成期」において、リード・ユーザーの発掘と育成を行っている。ここで十分にリード・ユーザーの数が増えると、直営店の役割はフェーズ2の「価値普及の爆発期」に移行する。フェーズ2では、リード・ユーザー経由で一般顧客に対する価値の伝搬が始まる。これにより、製品価値は爆発的に普及する事になる。直営店設立からの経過年数や来店者数を考えると、アップルストアは既にフェーズ2の段階にあり、ソニーストアは未だフェーズ1の位置に留まっていると思われる。

なお、アップルストアのように直営店の存在によって製品価値が爆発的に普及すると、メーカーの流通に対する交渉力が向上する。この事は、流通の店頭において過度な値引きを抑制する効果を生み、過当競争から脱出出来ると同時に、直営店との価格差を減少させる事につながり、直営店により多くの顧客を導引する良い流れを生む。

最後に、本論の学術的なインプリケーションとしては、von Hippel (2005) が提示したリード・ユーザーについて、「彼等がどこで生まれ、育つか」という疑問に対する一つの回答を提示した事である。また、価値の議論については「価値獲得」に向けた取り組みの一例を、直営店の活動を通じて示すに至った事である。

最後に、本論で取り上げた議論は、学術的な貢献のみならず、冒頭に述べたような苦境に喘ぐ家電メーカーの実務においても、今後の戦略立案に際して十分に参照する価値のあるものと考えている。

【主要参考文献】

- von Hippel, E. (2005) Democratizing Innovation. MIT Press (サイコム・インターナショナル監訳 (2006) 『民主化するイノベーションの時代——メーカー主導から脱皮』ファースト プレス)
- 楠木建 (2006) 「次元の見えない差別化 - 脱コモディティ化の戦略を考える -」 『一橋ビジネスレビュー』 Vol. 53, No. 4, pp. 6-24.
- 延岡健太郎 (2006) 「意味的価値の創造 - コモディティ化を回避するものづくり -」 『国民経済雑誌』 Vol. 194, No. 6, pp. 1-14.

2012 年度

家電メーカーの直営店による製品価値の普及
—アップルストア・ソニーストアの事例—

主査：長内厚准教授

副査：吉川智教教授

副査：長沢伸也教授

早稲田大学商学研究科ビジネス専攻 MOT コース

学籍番号： 35112538-7

氏名： 森泉 響太

目次

第1章 はじめに	3
第2章 先行研究レビュー	5
第1節 家電製品のコモディティ化	5
第2節 さまざまな価値	5
第3節 ユーザー・イノベーションとリード・ユーザー	7
第3章 直営店による製品価値の普及の流れ	9
第1節 問題意識と明らかにしたい事	9
第2節 直営店の定義と研究対象	10
第3節 直営店による価値普及の流れ	11
第4章 事例	12
第1節 家電流通の歴史と直営店の出現	12
第2節 直営店の事例1：アップルストア	15
第1項 設立の経緯	16
第2項 店舗と商品	18
第3項 サービス	20
第4項 商品説明	22
第3節 直営店の事例2：ソニーストア	24
第1項 設立の経緯	24
第2項 店舗と商品	26
第3項 サービス	34
第4項 商品説明	36
第5章 家電流通と直営店の比較	38
第6章 考察	42
第1節 学術的なインプリケーション	42
第1項 直営店による製品価値の普及	43
第2項 直営店の限界	47
第2節 実務的なインプリケーション	51
第3節 今後の課題	52
謝辞	53

参考文献	54
付録	57
A. 販売スタッフによる商品説明の詳細	57
B. 調査店舗の立地	58

第1章 はじめに

本論の目的は、家電メーカーの直営店が果たす役割に的を絞り、「製品価値の創造と普及」という観点から考察を加える事である。

今日の家電市場では、多くのメーカーが製品のデジタル化や流通構造の変化によって苦境に立たされている。そうしたメーカーは、かつて様々なイノベーションを起こす事によりその存在感を誇示してきたメーカーであり、特に日本において数多く見られる。例えば、2012年3月期の決算ではシャープとパナソニックが過去最大の赤字に陥り、また国内家電大手3社（シャープ、ソニー、パナソニック）の同期における最終損益は、合計で1兆2,900億円の赤字にまで膨れ上がった。更に2013年3月期の決算見通しでは、パナソニックが7,000億円を超える赤字と予測。シャープに至っては2期連続で同社過去最大の赤字額を更新する見通しである。格下げも相次いでいる。格付け会社のムーディーズは、パナソニックの長期発行体格付けを「Baa1」から「Baa3」（トリプルBマイナス相当）に2段階引き下げ¹、別の格付け会社であるスタンダード・アンド・プアーズは、シャープの長期格付けを「BBB（トリプルB）マイナス」から、「非常に投機的」となる「B（シングルB）マイナス」に一気に6段階引き下げた²。

家電メーカーが苦境に喘ぐ原因の一つとして、先のデジタル化や流通構造の変化に端を発したコモディティ化の急速な進行が指摘されている（榊原・香山, 2006）。コモディティ化の進行は新商品の販売価格の急速な下落を招き、メーカーは製品開発にかけた研究開発投資を十分に回収出来ないまま、次第に経営が苦しくなっていくという流れを生む。

家電製品がコモディティ化する要因としては、Foster (1986) が提示した技術発展のS字曲線から考える事が出来る。Foster (1986) はこのS字曲線を用いて、ある程度技術が成熟すると開発投資に対する技術発展の度合いが逡減していくという事を示し、それによってコモディティ化が起きるというメカニズムを提示した。また、上野 (2006) や延岡・伊藤・森田 (2006) では、家電製品のデジタル化によって製品アーキテクチャがモジュラー化した事がコモディティ化の要因であると指摘している。更に延岡 (2006a; 2011) は顧客ニーズの頭打ちという概念を示し、たとえ革新的なイノベーションを起こしたとしても、顧客にその価値が認知されず、すぐに過当競争やコモディティ化が起こる場合があると述べている。

その上で延岡 (2006a; 2011) は顧客ニーズの頭打ちやコモディティ化の対抗策として、意味的価値の必要性を指摘している。意味的価値とは機能的価値と対になる概念であり、暗黙知的で顧客の感性に訴えかけるような、感覚的・主観的な価値である（延岡, 2011）。この意味的価値については、Schmitt (2003) の「経験価値」や、楠木 (2003; 2006) の「次元の見

¹ 「ムーディーズ、パナソニック、2段階格下げ。」日本経済新聞 2012年11月21日朝刊

² 「パナソニック格下げ、米S & Pが2段階。」日本経済新聞 2012年11月3日朝刊

えない価値」と似通った概念であるが、一方で「プロモーションやブランド開発によって顧客に認知される価値」という側面よりも、「商品の技術や機能・デザインなどによって顧客に認知される価値」という側面が強い。実際に延岡 (2011) は、「意味的価値はものづくりへの応用を前提とした価値である」と述べているが、この事からも意味的価値は、メーカーや流通が行うマーケティング活動の側面よりも、メーカーの製品開発の延長上に位置する概念としての側面の方が、より強く意識されたものである事がわかる。つまり、メーカーが取り得るコモディティ化回避のための施策の一つとして、マーケティング活動のみならず、製品開発の観点からアプローチした「機能以外の価値の普及」もまた重要であると言える。

製品価値、とりわけ「意味的価値」や「次元の见えない価値」といった類いの価値の創造と普及を考える際、改めて述べるまでもなく顧客と直接対峙する販売チャネルとしての「小売」の意義は大きい。しかし、家電流通の市場環境に目を向けると、家電量販店の台頭による流通の寡占化が進行している現状がある (中嶋, 2008; リック, 2012)。家電流通の寡占化は、メーカーと流通業者のパワーバランスを崩し、これもまた過当競争やコモディティ化を促進する要因となっている。

この状況に対し、近年いくつかのメーカーにおいて、自ら販売チャネルを立ち上げ小売機能を持ち始めるケースが見られるようになってきた。この小売機能が、本論で主に取り上げる「メーカー直営店」である。しかし、メーカー直営店の存在意義をマーケティングの視点からのみで考えようとする、説明のつかない点が多いことに気付く。例えば店舗数は、先述の家電量販店に比べて圧倒的に少ない上、販売価格も、安売りを常とする家電量販店に対して直営店では定価が基本である。直営店を単なる販売チャネルとして捉えようと、価格競争力の面では購買における規模の経済の点で家電小売業者とは勝負にならない。更にメーカーが直営店を持つ事により、既存の家電小売業者との間で「チャンネル間コンフリクト」を引き起こす危険性があるという点も無視出来ない。

以上を踏まえて、このような立ち位置にある家電メーカーの直営店に対して、本論では市場における家電製品の「価値の創造と普及」という観点からの説明を試みる。

本論の第1の目的は、家電メーカーが直営店という販売チャネルを、一般的にイメージされるようなマーケティング活動とは異なる目的を持って運営しているという事例を示す事である。とりわけ、「機能以外の暗黙知的な価値の創造と普及」を製品開発の延長上にある活動として位置づけ、それが直営店において実際に行われている事を明らかにする。

第2の目的は、上記の事例を明らかにする事によって、単なるプロモーションやブランド開発の視点に留まらない「家電メーカーの直営店の存在意義」を明らかにする事である。これは、家電メーカーが寡占化した家電流通市場において、家電量販店と同時並行的に直営店を運営していることに新たな意味付けを行うものである。更に、直営店で行われている「価値の創造と普及」を明らかにする事は、先述の通り苦境に喘いでいる他の家電メーカーの今後の戦略に、一定の示唆を与えるものと思われる。

第2章 先行研究レビュー

第1節 家電製品のコモディティ化

家電製品のコモディティ化は製品間の競争の激化を促し、メーカーが利益を確保しづらい状況を生んでいる。コモディティ化とは「企業間の技術水準が次第に同質的となり、供給される製品やサービスの本質的部分での差別化が困難で、顧客側からはほとんど違いを見いだす事の出来ない状況」(恩蔵, 2007) の事であるが、家電製品がコモディティ化する要因の一つとして、1998 年代中盤から急速に進行してきた家電製品のデジタル化があげられている(榊原・香山, 2006 他)。デジタル化の進行は製品の複製を容易にし、競合他社に対する競争力や業界自体の参入障壁を下げる要因となっている。競合他社の参入が増えれば価格競争が激化するため、多額の研究開発費を投じた先端企業は、それまでにかけた研究開発投資に見合った十分な利益を回収する事が出来ないまま過当競争に巻き込まれて行く、という事態に陥る。製品アーキテクチャのモジュール化もまた、コモディティ化の要因だとする指摘も多い。製品アーキテクチャには一般に、比較的標準化されたモジュールの組み合わせだけで完成度の高い商品が出来上がるモジュラー型と、製品を構成する部品ごとにすり合わせを必要とするインテグラル型が存在する(藤本・青島・武石, 2001)。つまり製品がモジュラー型に移行するにつれ、誰でも簡単に製品が作れるようになるという事である。例えば、液晶テレビはモジュール化が進行した製品の最たる例で、パネルや映像処理回路などのモジュールを組み上げるだけで、簡単に製品が作れてしまう。近年、日本の市場において、中国や韓国を始めとしたアジア勢の家電メーカーが存在感を増しているのはこうした背景がある。彼らは標準化された部品を大量に仕入れ、安い工賃で一気に大量生産する事で圧倒的な価格競争力をもって日本市場に参入してきているのである。こうした業界の大きな流れのもとでコモディティ化による苦境にあえぐメーカーにとって、脱コモディティ化は喫緊の課題と言える。

第2節 さまざまな価値

経営学の分野では、脱コモディティ化のアプローチとして「価値」に着目した議論が盛んに行われてきた。延岡 (2006b) では、特に日本のデジタル家電産業を例にあげ、イノベーションによる「価値創造」は達成できても、それが「価値獲得」につながっていないという問題点を指摘した。この要因の一つが、イノベーションによる製品機能の向上を実現しても、機能に対する顧客ニーズがすぐに満たされてしまう「顧客ニーズの頭打ち」である。この顧客ニーズの頭打ちという現象は、デジタル化によって更に促進されるとしている(延岡, 2006a)。

機能に対する顧客ニーズの頭打ちが発生している以上、メーカーは機能以外の価値を創造し、獲得するアプローチが重要となる。楠木 (2003; 2006) は価値次元の可視化という視点から、顧客に伝わりやすい価値と伝わりにくい価値の存在を示し、見えない次元の価値による差別化が脱コモディティ化につながると説明している。また延岡 (2006) は、次元の見えない価値と類似した概念として意味的価値の存在を示した。意味的価値とは「機能的価値以外の全ての価値」の事であり、また「受け手である顧客の主観的で情緒的な価値」も含む概念である。本論ではこうした議論を踏まえ、機能以外の暗黙知的な価値を「製品開発ストーリー」や「技術的背景」、「製品デザイン」や「こだわりポイント」と捉える。なお、これらの価値とその情報は、一般に製品カタログに載りにくいという性質を持つものである。

こうした機能以外の暗黙知的な価値は、全ての家電メーカーが作り出そうとしているわけではない。家電メーカーには、「顧客の求める機能的価値を満たした製品を出来るだけ安く作ろうとするメーカー」と、「機能以外の価値を積極的に作り出そうとするメーカー」とに大別される。いうまでもなく前者は中国をはじめとするアジア諸国に多くみられる「比較的ブランド力に乏しいメーカー」であり、後者は日米に多くみられる「大手家電メーカー」である。本論では特に後者の家電メーカー、具体的にはアップルとソニーを中心に取り上げるが、問題はこうしたメーカーが「機能以外の暗黙知的な価値」をつくり出すことができても、それをメインの販売チャネルである家電量販店の店頭で顧客に伝えるのは難しいという点である。なぜなら、家電量販店では複数メーカーの製品を併売しているため、他社製品と同一の価値軸、つまりカタログスペックに代表される機能的価値や、価格などの次元の見えやすい価値での競争を余儀なくされるためである。繰り返しになるが、せっかく作り出した機能以外の価値も、それを顧客に伝えて認知させることが出来なければ、延岡 (2006b) の言う価値獲得にはつながらない。そこで本論では、直営店の存在意義を「メーカーが製品開発活動を通して創造した機能以外の暗黙知的な価値を顧客に伝える手段」という側面から明らかにする。

なお、こうした機能以外の価値に関する議論はマーケティングやブランド開発の分野においても数多く存在する。例えば Schmitt (2003) は顧客の経験によって知覚される価値として経験価値の重要性を指摘しており、また鳥居 (1996) 若林 (2007) ではブランド開発が機能以外の価値を創造すると述べている。これらの議論は市場に焦点をあてた議論として括る事ができるが、本論においてはメーカーの視点に立脚した議論を展開する。その目的から、本論における価値とは、マーケティング寄りの価値ではなくものづくりを前提とした価値、すなわち楠木 (2003; 2006) の次元の見えない価値や、延岡 (2006a) の意味的価値を前提とする。

第3節 ユーザー・イノベーションとリード・ユーザー

次に、メーカーによる脱コモディティ化の基本的なアプローチである、イノベーションによる競合製品との差別化について触れる。Christensen (1997) は、ハードディスク分野における機能向上と技術革新の関係性を分析し、世代を重ねる毎に行われる順当な機能向上を「連続的イノベーション (Incremental Innovation)」とし、これに対して市場の力関係を一変させるような画期的な革新を「分断的イノベーション (Disruptive Innovation)」と定義した。また Christensen (1997) は、それまで成功を収めてきた既存の優良企業は、その成功体験や既存ユーザーの声への対応が足かせとなり、分断的イノベーションによって革新を進める競合企業に次第に追いつめられていく、という構図を説明した。この研究は長らく、「イノベーションを生み出す主体はメーカーである」という前提のもとで、その内容が解釈されてきた。

これに対し von Hippel (2005) は、イノベーションを生み出すのはメーカーに限らない事を指摘し、ユーザー主導型のイノベーションである「ユーザー・イノベーション」の存在を明らかにした。また von Hippel (2005) は、この種のイノベーションにおいて、メーカーや周囲のユーザーに対して強い影響力を持つ特別なユーザーの事を「リード・ユーザー」と呼んだ。更に、このようなユーザー・イノベーションが起こる要因の一つとして述べられているのが、「情報の粘着性」という概念である。情報の粘着性とは、ある情報をその場所から別の場所へ移転するのにどれだけコストがかかるかを説明するものであり、これが高いと、情報は「それを保持する主体」から引き剥がすのに大きなコストがかかる事を意味する。この情報の粘着性という概念を用いて、von Hippel (2005) は、イノベーションにつながるような情報が、「リード・ユーザー自身」や「その人が所属するコミュニティ」に粘着している場合、情報単体をそこから切り離す事が困難な場合がある事を明らかにし、この場合に、ユーザー・イノベーション発生の可能性が生まれる事を示した。しかしこれらの議論では、ユーザー・イノベーションとリード・ユーザーの関連性についての指摘はあるものの、一方で、「そもそもリード・ユーザーがどこで生まれ、どこで育つのか」という議論が為されていないという課題がある。

また、小川 (2000) はイノベーションが発生する「場」に着目し、von Hippel の議論を深めた。この研究ではハウスの製品開発の事例を取り上げ、ハウスの顧客にあたるセブンイレブンが、顧客に関する豊富な知識やノウハウを武器に、リード・ユーザーとしてハウスの製品開発に深く関与したことが示されている。小川はこの研究で、イノベーションが発生する場所の多様性を示したが、この議論でもやはりリード・ユーザーが存在する事が前提とされており、「リード・ユーザーがどこで生まれ、どこで育つのか」という疑問については言及が見られない。この事は、仮にハウスのようなメーカーがリード・ユーザーによるユーザー・イノベーションを起こそうと思っても、セブンイレブンのようなリード・ユーザーが見つからなかった場合、どのようにリード・ユーザーを見つけ出せばよいのかが

わからない、という問題を内包している。見方を変えれば、von Hippel や小川の議論がマーケット・インの流れを前提とした場合のリード・ユーザーの役割を論じているのに対し、メーカーからのプロダクト・アウトの流れを前提とした場合のリード・ユーザーの役割については触れられていないとも言える。

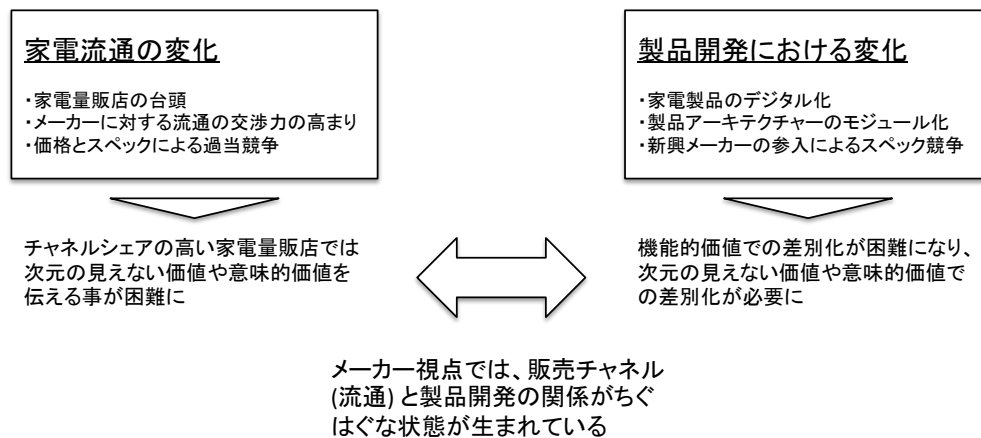
コモディティ化が進む家電市場において、メーカーがイノベーションを加速させる事の重要性は改めて述べるまでもないだろう。メーカーはユーザー・イノベーションの鍵を握るリード・ユーザーの登場を受動的に待っているだけでなく、自らリード・ユーザーを発掘、育成する事を考えるべきである。その観点から本論では、メーカーが運営する直営店によってリード・ユーザーの育成が行われている、という可能性を示す事を目的の一つとする。

第3章 直営店による製品価値の普及の流れ

第1節 問題意識と明らかにしたい事

「はじめに」で述べた通り、家電製品の急速なデジタル化は機能的価値での製品の差別化を難しくしている。一方、流通サイドでは、家電量販店を中心とした家電流通の寡占化が進行し、カタログスペックと価格ばかりで商品が比較販売される結果、過当競争が巻き起こっている (図 1)。メーカー各社は、コモディティ化が著しい今日の家電市場において、生き残りをかけて脱コモディティ化のために懸命に製品開発に取り組んでいる。その中では当然、「機能的価値のみでは差別化が困難である」という現状認識のもと、機能以外の暗黙知的な価値の創造にも積極的に取り組んでいると考えてよい。しかし図 1 のような状況では、メーカーがいくら「機能以外の暗黙知的な価値」を創造しても、顧客にその価値を正しく伝えられないというジレンマが生じる。これはまさに、延岡 (2006b) で言われている「価値創造」ができて「価値獲得」につながらない、という現象である。

図 1：家電流通とメーカーによる製品開発の不整合 (出典：筆者作成)



これは決して、機能的価値の重要性が低いという事ではない。家電製品である以上、ある程度以上の機能的価値を確保する事は必要不可欠であるが、それだけではなく機能以外の暗黙知的な価値も同様に重要だという事である。こうした価値の重要性は楠木 (2006) や延岡 (2006a) でも述べられているが、それらの議論ではメーカーが機能以外の暗黙知的な価値を創造する事の重要性に関する記述は多いものの、それをどのように顧客に伝達し、価値獲得を実現するかについての議論が十分ではなかった。

しかし一方で、暗黙知的な価値は顧客に伝えようと思っても簡単に伝えられるものでは

ない。野中・竹内 (1996) は、ホームベーカリーの開発事例を元に、暗黙知の伝達には共同化というプロセスを経る必要があると述べているが、そこで示されている通り暗黙知の伝達の鍵は体験の共有、すなわち共同体験である。この事からは、多くの商品を高い回転率で売っている家電量販店の店頭では、暗黙知的な価値を伝達する事が困難であるという事が伺える。

こうした背景を踏まえ、本論では「メーカーが製品開発によって作り出した、機能以外を含む価値」を顧客に正しく伝える手段として直営店が有効に機能しているという事を、事例によって示す。なお前章で述べた通り、本論における「機能以外の暗黙知的な価値」とは、例えば製品開発ストーリー」や「技術的背景」、「製品デザイン」や「こだわりポイント」を意味し、広義では「カタログスペックに載りにくい価値」の事を指す。

第2節 直営店の定義と研究対象

本論で焦点をあてるメーカー直営店とは、下記の条件を全て満たすものと定義する。

【直営店の定義】

1. 実店舗において販売を行っており、一定の在庫を持つ
2. メーカーの資本により設立され、直接または子会社により運営されている
3. 自社製品のみを取り扱い、競合となる他社の製品は取り扱わない³
4. 取扱商品の大半が、他の流通チャネルで販売されているものと同じ商品である

具体的な研究対象としては、東京（銀座）、名古屋、大阪のアップルストアとソニーストアを取り上げる。アップルとソニーを選択したのは、どちらも家電量販店の店頭において一定以上の存在感があるメーカーであり、また、機能以外の価値を積極的に生みだそうとするメーカーである事が理由である。更に、東京、名古屋、大阪にはそれぞれ、両メーカーの直営店が存在しており、家電量販店のビックカメラも同一商圈内に店舗を構えている事も大きな理由である⁴。次章以降ではアップルストアとソニーストアの事例を記し、その内容を家電量販店であるビックカメラと比較する事によって、議論を進めていく。

なお、上記の直営店の定義では、ボーズ・セレクトショップ（ボーズの直営店）やバング&オルフセン、アマダナ（リアルフリースの直営店）なども視野に入るが、それらは比較的ニッチな製品を得意とするメーカーであり、家電量販店との比較において適切な研究対象ではないと判断したため、本論の対象からは除外する。

³ アクセサリーなどの周辺機器については他社メーカーの商品を取り扱う例もあるが、それらは自社製品の補完材となっているため、競合とはならない。

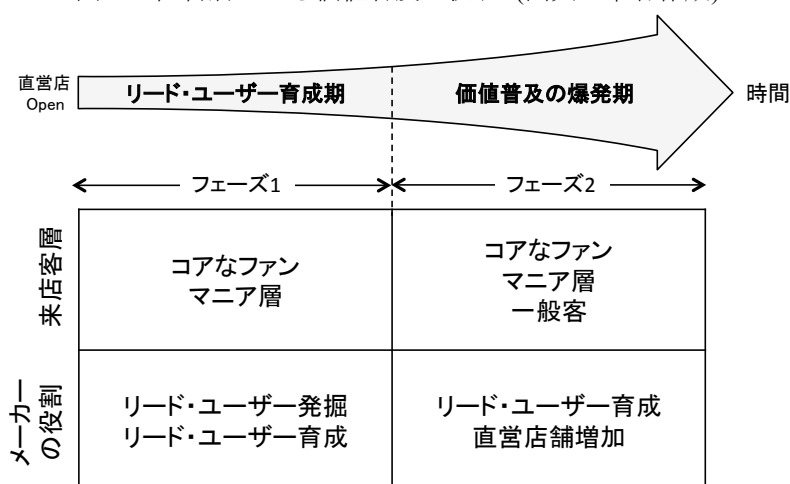
⁴ ビックカメラを取り上げる理由は、アップルストアとソニーストアが共に店舗を構える東京、名古屋、大阪それぞれの同一商圈内にビックカメラも店舗を構えているためである。各店舗の詳細な立地については、巻末の付録を参照されたい。

第3節 直営店による価値普及の流れ

直営店による価値普及の流れは、大きく 2 つのフェーズに分けて考える事が出来る (図 2)。フェーズ 1 は直営店を立ち上げた直後から始まり、コアなファンやマニア層が来店客の中心となっている状態の期間の事である。この期間では、特に立ち上げ直後の直営店の認知度が低いため、メーカーは自ら積極的に顧客を直営店に呼び込むための取り組みが必要である。また、呼び込んだ顧客に製品価値の伝達を行うことにより、リード・ユーザーの育成を行うことも重要である。この期間を経てリード・ユーザーが一定数以上に増えると、直営店による価値普及はフェーズ 2 に移行する。

フェーズ 2 は、メーカーが自ら顧客を呼び込み価値の伝達を行なわなくとも、リード・ユーザー経由で二次的に価値が伝搬されていくフェーズである。後の考察で詳しく述べるが、このような価値普及の爆発が起こるのは、インターネットの普及によりユーザー同士の情報伝達速度が劇的に早くなり、ユーザーの発言力が高まった事が大きく作用している。特に、一般ユーザーに対するリード・ユーザーの影響力は高まる一方で、これが価値普及の爆発の大きな要因となっている。この価値普及の爆発期になると、リード・ユーザー経由で製品価値を認識した一般客が直営店を訪れる事も増え、直営店の店内は次第に一般客の割合が増えていくと考えられる。また直営店の売上高もフェーズ 2 になるとある程度以上確保出来るようになり、次第に家電量販店に対するメーカーの交渉力が高まっていくと考えられる。

図 2：直営店による価値普及の流れ (出典：筆者作成)



第4章 事例

本章では、まずメーカー直営店が出現してきた背景を知るために、戦後から現在に至るまでの家電流通の歴史をまとめる。その上で直営店の事例としてアップルストアとソニーストアを取り上げ、それぞれについて「設立の経緯」「店舗と商品」「サービス」「商品説明」の4点を中心に直営店の取り組みを記述する。なお、家電流通の変遷に関しては中嶋（2008）「1.2 家電流通の発展史」に詳しいため、その内容を中心に再構成する。

第1節 家電流通の歴史と直営店の出現

戦後の日本における家電流通は、ラジオ商と呼ばれる中小の零細小売商が主流であった。この頃は中小の家電メーカーが数多く存在していたが、全体的な品不足のため家電流通では取り扱い分野の限られた配給制がとられていた。

1950年代に入ると主要な家電製品が次第に家庭に普及し始める。この頃からメーカーの再編が加速し、大手メーカーが大量生産システムを確立するとともに、中小メーカーが淘汰されていった。家電流通においては、依然としてラジオ商が小売りの主流であり続ける一方、それまで卸売業を営んでいた業者の小売り参入が見られるようになった。卸売業が小売りに参入した理由は、第一に他の小売店に比べて安価に商品を提供する事が出来た事、第二に売掛金などの資金回収のリスクを回避するためである。こうした業者は、当初卸売小売併売店として事業を営んでいたが、次第に卸売業を別会社として切り離し、小売に専念する業者が現れ始めた。これは、現在の家電量販店の先駆けとなるものであるが、1952年にいち早くこの動きをかけたのが、第一産業（現デオデオ）であった。第一産業のほかにもラオックス、ヤマギワ、第一家電（既に破綻）、上新、ニノミヤ（既に破綻）、などが、卸売を発祥とする家電量販店である。この時代の家電量販店は、旧型の製品や他の卸・小売業者の倒産によって発生した不良在庫を安価に仕入れるなどし、家電製品を市場に安く流している業者も多く存在した。こうした動きに対し、一時はラジオ商と家電量販店との間で、メーカーを巻き込んだ対立騒動も起きた⁵。

1950年代後半になると、メーカーの系列化政策が活発になる。1957年には松下電器（現パナソニック）が日本最初の系列電気店を立ち上げ、販売網をコントロールしようとする動きが始まった。これがいわゆる系列店の始まりとなるが、この系列店はメーカーとの間に資本関係があるわけではない。また直営店と従来の小売店との違いは、従来の小売店が複数メーカーの製品を併売しているのに対し、直営店は提携したメーカーの製品を中心に取

⁵ 広島第一産業事件。全国ラジオ電機組合連合会が第一産業（現デオデオ）に組合加入を要求したが、第一産業がこれを拒否した事により勃発した騒動。

り扱っているという点である。メーカーは自社製品の取扱比率に応じたりべートを提供することにより、小売店の専売店化を進めていった。

1958 年頃になると、松下電器以外のメーカーも系列店の整備を始める。日立は日立チェーンスツール、東芝はマツダリンクストア、三菱は A 特約店制度、ダイヤモンドショップ、早川（現シャープ）はフレンドショップといった具合である。こうしたメーカー系列店は、ラジオ商を営んでいた小売店の他にも、電動工具店やミシン店など、他業種からの業態転換で参入してくる業者も多く存在したという。当時、メーカー系列店は順調に店舗数を増やし、1958 年には 5,000 店もの新規参入があったとされている。

一方の家電量販店側では、メーカーの系列化を推し進める動きに対して対抗策を打ち出す事になる。この動きによって出来たのが、業界団体の日本電気大型店協会（通称 NEBA）である。NEBA は 1963 年に、第一家電（2002 年に経営破綻）の永長左京、星電社（2002 年に経営破綻）の後藤博雄、朝日無線電機（現ラオックス）の谷口正治によって提唱された全日本電気大型経営研究会（全日電）を母体とし、1972 年に日本電気専門大型店協会として加盟店 79 社で設立。家電製品以外の商品を取り扱う加盟店が増加してきた事を受け、1995 年に日本電気大型店協会に名称を変更した。NEBA は加盟店同士での共存共栄を掲げ、過度な値下げ競争を避け、また互いの商圈への進出も基本的には行わないとする暗黙の了解があった。一時期は家電流通において存在感のあった NEBA であるが、この団体も 2005 年に解散している。背景には、非 NEBA 加盟のディスカウンターが存在感を増した事が大きい。

非 NEBA 系のディスカウンターとは大規模郊外型量販店であり、その代表格は北関東 YKK と呼ばれたヤマダ電機、コジマ（2012 年にビックカメラが買収）、カトーデンキ（現ケーズホールディングス）の 3 社である。この 3 社は、1980 年代から熾烈な値下げ競争を繰り広げ、互いの商圈を侵略しながら規模を拡大してきた。1994 年には、北関東 YKK 戦争と呼ばれる激安価格競争に突入し、消耗戦とも言える様相を呈していた。大規模郊外型量販店は、ロードサイドの大型店舗を得意とし、次々と出店を加速していく。このスタイルには、それまで家電量販店の主流であった駅前型の店舗に比べ、店舗面積を広くとる事が出来るため、あらゆる面で規模を追求しやすいというメリットがあった（中嶋 2006）。そうした背景から大規模郊外型量販店は次第に勢力を拡大し、2012 年現在では家電流通の中で大きな存在感を誇るまでに成長している。

また、同じく 1980 年頃から台頭してきたもう 1 つの勢力が、カメラ系量販店と呼ばれる、ヨドバシカメラ、ビックカメラ、さくらや（2006 年よりベスト電器傘下、2010 年に撤退）である。カメラ系量販店は、その名の通りカメラ専門店を母体とする家電量販店であるが、主に駅前大型店舗を出店するスタイルを得意とし、現在では大規模郊外型量販店と共に家電流通の中での一大勢力となっている。

2012 年時点で、これら大規模郊外型量販店とカメラ系量販店に代表される家電量販店は、日本の家電市場において圧倒的な存在感を誇っている。なかでも業界 1 位のヤマダ電機は、

売上規模で 2 兆円を超え、1 社で市場全体の売上の約 30%をまかなう状況である⁶。また、大規模郊外型量販店とカメラ系量販店とを合わせたチャネル別の売上シェアでは、2010 年時点で 66.1%にものぼる⁷。

こうした家電量販店の台頭は、メーカーと流通とのパワーバランスにも影響を及ぼしている。家電業界では、かねてより流通とメーカーの間に販売価格を中心に摩擦を生んできた歴史がある⁸が、今日でも仕入れ価格を安くしようとメーカーに値下げを迫る家電量販店と、それに対抗するメーカーとの間で、少なからず軋轢が生じている。実際、近年相次いで起こっている家電量販店業界の再編劇⁹は、家電量販店が規模を拡大することによってメーカーに対する交渉力を高めようとする動き、という側面がある¹⁰。

この状況に対し、2000 年頃から直営店を立ち上げるメーカーが表れ始めた。一つ目のグループはゲートウェイやデルなど直販をメインとする PC メーカーの実店舗であり、もう一つのグループは、アップルストアやソニーストアといった、従来は流通業者を通しての販売をメインとしていたメーカーが、自ら設立した直営店である。両者の差異はそのコンセプトの違いにある。ゲートウェイやデルの直営店は、各々の製品を販売するチャネルとして直接的な売上収入の増加を狙ったものであるが、アップルストアやソニーストアは販売による売上のみならず、顧客とのコミュニケーションやアフターサービスを強く意識しており、家電量販店を始めとする流通チャネルを補完するような位置づけとなっている。

なおここでの直営店は、かつての系列店とは全く別ものである。まず系列店は、卸段階にあるメーカー販売会社から商品を仕入れる事を基本とするが、直営店はそもそもメーカー自身か卸段階にあるメーカー販売会社が直接運営する販売チャネルである (図 3)。また、資本関係については、系列店が流通の独立資本で運営されるのに対し、直営店はメーカーが直接または販売子会社を通じて運営するという違いがある。設立の目的についても、系列店と直営店の間には大きな差異がある。詳しくは次節以降の事例と考察において述べるが、系列店が「直接的な販売数量と売上拡大」を目的に設立されるのに対し、直営店は「ショールーム的な側面」も併せ持っており、必ずしもそれ自体の販売数量と売上拡大のみを目的とはしていない。

⁶ IT&家電ビジネス 2012 年 06 月号 (488 号) p.16

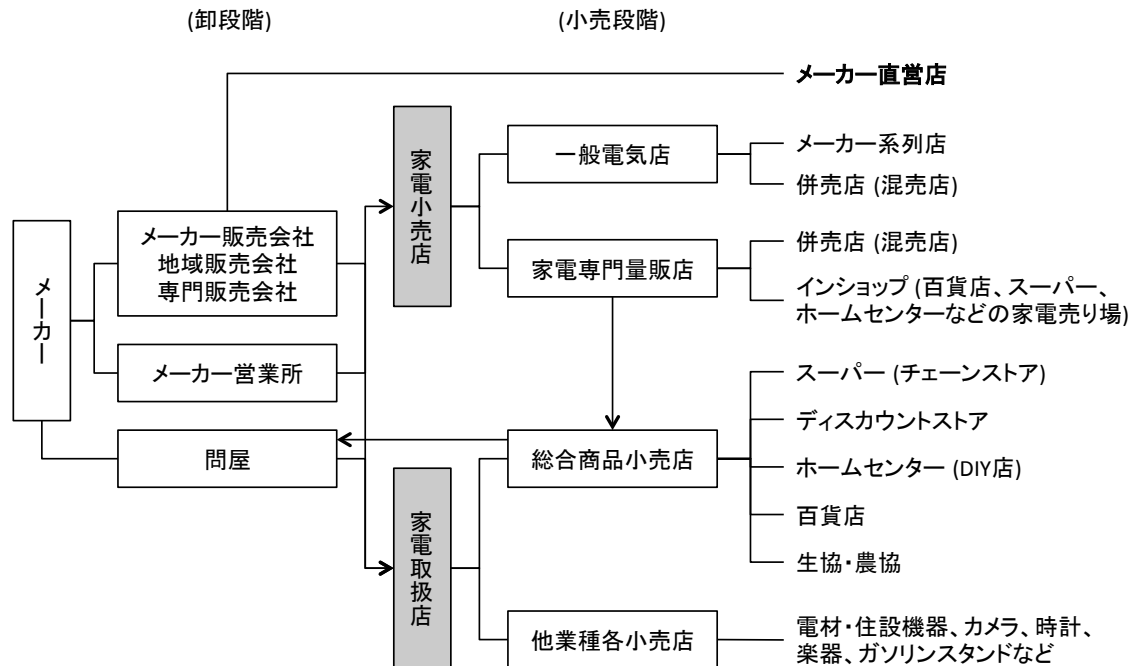
⁷ 家電流通データ総覧 2012

⁸ ダイエー松下戦争が有名。これは、それまでの常識に反して過度な値引き販売を強行したダイエーに対し、松下電器 (現パナソニック) が出荷停止措置を取った事に端を発する事件。

⁹ ベスト電器によるさくらや取得 (2006 年)、ビックカメラによるソフマップの取得 (2006 年)、ビックカメラとベスト電器の業務提携 (2007 年)、ビックカメラによるコジマ買収 (2012 年) など。

¹⁰ 「ビックがコジマ買収 再編劇は最終章へ」週刊東洋経済 2012 年 05 月 26 日 pp.20-21

図 3：メーカー直営店の位置づけ (出典：「家電流通データ総覧 2012」に加筆)



第2節 直営店の事例 1：アップルストア

アップルストアはアップルによって運営されている直営店である。アップルはアメリカ合衆国カリフォルニア州クパティーノに本社を置く、デジタル家電製品および同製品に関連するソフトウェアのメーカーである。同社はスティーブ・ジョブズとスティーブ・ウォズニアクによって 1976 年に設立された。設立当初はアップルコンピュータ (Apple Computer Inc.) という社名であったが、主力商品がコンピューターに限定されなくなってきた状況を鑑みて、2007 年に社名から「コンピュータ」という単語を外し、現在のアップルという社名になった。

アップルの最初の商品は、1976 年に発売した Apple I というコンピューターである。その後、1977 年には Apple I の後継機にあたる Apple II を発売し、これが爆発的なヒットを記録する。Apple II のヒットによって大きく売り上げを伸ばしたアップルは、次々と新たなコンピューターを発売していき、1984 年には PC「マッキントッシュ」を発売している。その後、1998 年には初代 iMac を発売し、半透明のプラスチック樹脂を使った斬新なハードウェアデザインで多くの注目を集めた。

2001 年になると、アップルは本格的にコンピューター以外の製品の取り扱いを始める。

この時に発売されたのが、携帯音楽プレーヤーの iPod である。それまでコンピューターメーカーとして成長してきたアップルが、このタイミングで「デジタル家電製品を中心とした製品・サービスのメーカー」として大きく舵を切った。その後、2003 年には iTunes Store を開設。オンラインで音楽やテレビ番組の購入・ダウンロードが可能な仕組みを作り上げ、消費者のライフスタイルを大きく変える事になる。また iTunes Store は従来の音楽メディア業界の流通のあり方を根本から覆したという意味で、業界に分断的イノベーションをもたらした¹¹。これは、新たな顧客価値の創造につながるものである。

近年では、2007 年にスマートフォン端末の iPhone を発売し、2010 年にはタブレット端末の iPad を発売している。どちらも爆発的な売れ行きを記録し、これによってアップルの業績は一気に上向いている。

2012 年現在、同社の代表的な商品は Mac、iPhone、iPad などであり、これらの商品はスティーブ・ジョブズ元 CEO がこだわった「製品デザインの統一感」や「インターフェースの使いやすさ」が色濃く反映されている。

第1項 設立の経緯

アップルストアの初代店舗は、2001 年に当時の CEO であるスティーブ・ジョブズと直営担当シニア・バイス・プレジデントのロン・ジョンソンによって 2 店舗同時にオープンした¹²。スティーブ・ジョブズがアップルに復帰してから 6 年後の事であった。それまでアップルには直営店の運営経験が無く、アップルストアの立ち上げは全てゼロからのスタートであった。

当時、アップルストアの立ち上げについては周囲からは懐疑的な目を向けられていたという。その頃のアメリカは不況の最中にあり、アップルも業績低迷に喘いでいた。また同業コンピューターメーカーで、それまで小売店舗を販売チャネルの中心に据えてきたゲートウェイも、インターネットを介したオンライン取引が一般的になってきた事などを背景に小売店舗の拡大路線を軌道修正しようとしていた時期でもある。こうした背景から、アップルが小売りに手を出す事に対して、周囲の誰もがそのメリットを見いだす事が出来なかったのである。実際にゲートウェイの直営店（オンラインを除く）は、2004 年に世界の全市場から撤退している¹³。アップルストアはそのような時代背景と市場環境の中で立ち上がったのである。

¹¹ iTunes がもたらしたイノベーションについては、本論の主題から外れるため詳細に関する記述は避けるが、Utterback (2006)の第 2 章に詳しい。

¹² アップルウェブサイト 米国報道発表資料抄訳-2001 年 5 月 16 日「アップル、2001 年中に 25 店舗をオープン」

<http://www.apple.com/jp/pr/library/2001/05/15Apple-to-Open-25-Retail-Stores-in-2001.html> (2012 年 11 月 8 日アクセス)

¹³ ITmedia ニュース「Gateway、全直営店閉鎖へ」

<http://www.itmedia.co.jp/news/articles/0404/02/news016.html> (2012 年 11 月 8 日アクセス)

アップルストアは、設立当初から一般の小売店とは根底の思想が大きく異なっている。ロン・ジョンソンはハーバードビジネスレビューのインタビュー記事¹⁴において以下のように述べている。

小売店は、単に商品の売買を行うことのみを目的としてとらえてはなりません。人々の生活が豊かなものになるよう、サポートすべきなのです。ある特定の製品ニーズを満たしているだけの小売店は、消費者のために何ら新たな価値を生み出しているとはいえません。それは単に商品の取引をしているだけです。それは、どんなウェブサイトでもできます。しかし、たとえば、買い物客がもっと自分に合う洋服を見つけるようサポートができる小売店や、コミュニケーションの方法を変えるような新しいデバイスの紹介ができる小売店なら違います。単なる商品提供の域を超えることによって、商品価値を高めているのです。

このコメントからは、当初からアップルストアの目的は、単に「売ること」ではなかったことが伺える。

1号店と2号店が同時にオープンした後、アップルストアは急速に店舗数の拡大を始める。最初の2店舗を立ち上げたのと同じ2001年に、アップルは全米で合計25店舗もの店舗をオープンした。翌年以降も世界で出店を続け、2012年現在ではアメリカ、イギリス、カナダ、イタリア、オーストラリア、日本、中国、スイス、ドイツ、フランス、スペイン、香港、オランダ、スウェーデンに合計300以上の店舗を構えている。

日本におけるアップルストア第1号店は、アップルストア銀座である。オープンは2003年11月30日であり、オープン時には約5000人の行列が出来たという¹⁵。その後もアップルは日本国内で出店を続け、札幌・仙台・銀座・渋谷・名古屋・大阪・福岡という大都市圏で計7店舗の営業を続けている。

¹⁴ 「アップルストア成功の教訓」 Diamond Harvard Business Review (July 2012)

¹⁵ 「なぜか衝動買いしてしまうアップルストアの吸引力」 週刊ダイヤモンド 2010年05月15日

第2項 店舗と商品

アップルストアの店舗外観は非常に特徴的である。日本での多くのアップルストアの外観は「銀色の壁に白いリンゴマーク」という、アップル製品ではおなじみのデザインパターンが用いられている。正面から見るとまるで Mac Book を開いたときの見た目にそっくりなその外観は、シンプルでありながら他のどのビルとも似ておらず、どこから見ても一目でアップルストアとわかる (図 4)。

図 4：アップルストア心斎橋 (出典：筆者撮影)



店舗の内装も徹底的にシンプルである。ナチュラルブラウンのテーブルの上には、iPad や MacBook などの商品が整然と並べられており、家電製品には不可欠でありながら雑多な印象を与えるケーブル類の配線が目立たないよう、什器のレベルで工夫がされている。メインフロアには主力製品が多数用意されており、その時々で話題性のある商品は 10 台以上も並べられている事が多い。それらの商品はすべてインターネットに接続されており、ほとんどの機能を実際に試すことが出来るように配慮されている。またアップルストアの商品陳列ではあくまでも商品が主役であり、多くの家電量販店で見られるような派手なプライスタグやスペック説明の POP は一切存在しない。代わりに商品の横には iPad が置かれており、その画面を通して顧客は商品の説明や価格情報を得ることができるようになっている (図 5)。

図 5：アップルストア店内什器と商品陳列 (出典：筆者撮影)



またアップルストア銀座には全面ガラス張りのエレベーターが設置されている。このエレベーターには行き先ボタンも閉めるボタンも無い。各階に必ず止まるシャトルバスのような動きをしており、アップルの一貫したものづくりに対するこだわりが垣間見える。

もう一つ特徴的なのは、いわゆる POS レジが見つからない事である。アップルストアでは、そのオペレーションのほとんどを販売スタッフが持ち歩く iPod もしくは iPad で完結できる仕組みを作り上げている。例えば、修理相談を目的に来店した顧客がアップルストアのスタッフに声をかけると、その場でポケットから iPod を取り出し、相談カウンターの順番待ちリストに追加してもらう事が出来る。アップルストアは、その建物の外観から店内のシステムまで全てが、「シンプルに徹する」というアップルの哲学を顧客に訴えかけるための手段として機能している事がわかる。

このアップルストアで扱われている商品のほとんどは、家電量販店で取り扱われているものと同じである。違うのは、一部の商品においてアップルストア限定カラーが展開されている事と、Mac などのコンピューターで内蔵パーツのカスタマイズサービスが利用できる事くらいであるが、両者ともその商品を目当てに顧客が直営店を訪れる事が期待できるため、直営店への顧客導引の仕掛けとして機能している。特にコンピューターのカスタマイズサービスでは、CPU やメモリー、ストレージの種類や容量まで自由にカスタマイズして購入する事が出来、この選択肢の組み合わせ次第では他の店舗では決して買う事の出来ない高スペックなマシンを購入する事が出来るため、そうしたハイスペックマシンなどの商品をもとめる顧客にとってはアップルストアに来店し、商品を購入する事の大きな動機

となっている¹⁶。こうした特殊な商品を求める顧客は、コアなファンやマニア層である場合が多い。

また、彼らコアなファンやマニア層は、その他大多数の一般顧客から「家電製品に詳しい身近な相談相手」として認知されている事も多い。特にパソコンやタブレットなどに代表されるデジタル家電製品は、製品毎の違いが直感的にわかり難く、一般顧客にとってはどれを購入したらよいかわからない、という状況を生んでいる。そうした場合に、一般顧客が相談する相手となるのが、商品知識が豊富な知人であるコアなファンやマニア層である。この事は、彼らコアなファンやマニア層が、周囲のユーザーに対して影響力を持ったユーザー、すなわちリード・ユーザーである可能性が高い事を示している。つまり、前述のような特殊な商品を扱う直営店の商品構成は、リード・ユーザーを取り込むために機能していると言うことができる。

第3項 サービス

アップルの店頭では、商品の販売以外にも様々なサービスを行っている。まずは代表的なサービスとして、ジーニアスバーがある（図6）。ジーニアスバーは、アップル製品に関する技術的なサポートを受けることが出来るカウンターである。ジーニアスバーのアイデアについて、ロン・ジョンソンは次のように述べている¹⁷。

「町で一番頭の切れるマック使いから、気軽にアドバイスがもらえるような場所をつくるのはどうだろう。顧客にとってその人物は非常に物知りで、ジーニアス（天才）のような存在だ。だから、その場所を『ジーニアスバー』と名付けるんだ」

図 6：ジーニアスバー（出典：アップル）



¹⁶ MacBook Air を例にとると、アップルストア以外の店舗ではあらかじめ決められた構成の4モデルからしか選択が出来ないが、カスタマイズサービスを利用することにより、無数の組み合わせパターンから顧客の好みにあった組み合わせを選択することができる。

¹⁷ 「アップルストア成功の教訓」 Diamond Harvard Business Review (July 2012)

ここでのサービス内容は、修理の受付からアップル製品の使い方に関する高度なアドバイスまで多岐にわたる。ここで重要なのは、ジーニアスバーが単なる初心者のための相談窓口ではないという事である。実際にジーニアスバーで行われている接客を観察していると、アップル製品を相当高度に使いこなしている顧客からの特殊な要求や課題に対して、ジーニアス達が親身になって相談に乗っている様子が見られる。彼ら顧客とジーニアスの会話はやがてアップル製品を題材とした雑談に発展する事もあり、そうしたやりとりから発生する情報は、既に高度な知識を持っている顧客に対して更なる価値を提供する事につながっている。ジーニアスバーの本質的な機能を考えるにあたっては、ロン・ジョンソンの以下の言葉¹⁸が参考になる。

＜ジーニアスバーは＞「コンピュータを修理したい人々に対する最大限のサポートをどのように提供するか」ではなく、「＜製品の＞問題で損なわれたおそれのある顧客との関係をどのように修復し向上させるか」というものでした。

～中略～

アップルは、コンピュータ・ビジネスと同じくらい、顧客との関係性ビジネスにも注力しています。そして、本当の意味で関係を築くためには、実際に顔を突き合わせるしかありません。それが人間というものです。

ジーニアスバー以外にも、アップルストアではアップル製品やソフトウェアに関するワークショップがほぼ毎日開催されている。アップルストア銀座では3Fに専用のプレゼンテーションルームを備えており、そこで行われるワークショップにはiPhoneや iCloudの基本的な使い方から、Macを利用したビジネス資料の作成方法に関するものまである。こうしたサービスは一部を除いて無料で開催され、顧客がアップル製品を使いこなすためのノウハウを提供する場として機能している。アップル製品を使って顧客の抱えている課題に対する解決策を提示する形のワークショップは、製品の機能の伝達という側面よりも、その機能を顧客が使いこなす事で発生する顧客価値を伝達していると考えの方が適切である。

更に、あまり知られていないが、アップルは「アップルポイント」というポイントプログラムを持っている。ポイントプログラムの仕組み自体は、家電量販店で見られるような仕組みと同じであるが、直営店のポイントは用途がだいぶ限定されるため、ユーザーの囲い込みという意味において、その有効性は高いと考えられる。

こうした一連のサービスを通して、アップルストアでは顧客とより深い関係を築き上げ、その取り組みの中でさまざまな価値を普及していると言える。特に既にアップルユーザーとなっている顧客に対するサービスの量と質は特筆すべきものがあり、それらのサービスを受けた顧客がリード・ユーザーへと育っていく可能性は高い。

¹⁸ 「アップルストア成功の教訓」 Diamond Harvard Business Review (July 2012)

第4項 商品説明

アップルストアではスペシャリストと呼ばれる販売スタッフが接客にあたる。アップルの採用ページでは、スペシャリストについて下記のような説明がなされている¹⁹。

お客様の Apple Store 体験でもっとも重要な役割を果たす人、それがスペシャリストです。世界一洗練された製品についてお客様と話し合い、お客様の生活を豊かにします。お客様のニーズを満たすだけでなく、さらにその上を行くソリューションをお勧めすることで信頼を得ます。こうしたソリューションはお客様の夢や希望をかき立てます。アップル製品を所有する価値を今までにないほど高める方法を常に探し、お客様に感動を与えます。

アップルストアでのスペシャリストによる商品説明の特徴について、ここではアップルストアの店内において実際に商品説明を求めた際の受け答え内容について報告する²⁰。

まず「iPad について説明してもらえますか？」と訪ねたところ、「新型の iPad は画面やカメラが非常に綺麗です。またハードウェアとソフトウェアを両方アップルが作っているので、製品として一体感があり使っていて非常に気持ちがいい事も特徴です。」という回答が得られた。どちらも製品の説明ポイントとしては順当なものであり、家電量販店でも同様のポイントを説明する可能性は高い。しかしカメラに関しても使い心地に関しても、販売スタッフ自らが定量的なスペックの話を持ち出してくる事はなく、主観的な価値観に基づいた説明に終始した。またしばらく説明を受けていると、価格の話が一切出てこない事に気がついた。家電量販店で同様の説明を求めた場合、まず返ってくる回答は価格に関する情報である。しかし調査した限り、アップルストアでは顧客が求めない限り、店側から価格の話を持ち出す事はなかった。

この傾向は他の商品においても同様である。別の店舗で iPod について「ウォークマンと比べて音質が良くないと聞きましたが、どうですか？」と質問した際には、回答として「そんなことはありません。好みの問題だと思います」との回答が返ってきた。更にその後、「私も以前はウォークマンを使っていたんですが iPod に乗り換えました。今は iPod を使っていま

¹⁹ 「究極の Mac コンサルタント」 http://www.apple.com/jp/jobs/retail_jobs/specialist.html
(2012 年 11 月 20 日アクセス)

²⁰ 【調査概要】

調査店舗： アップルストア銀座、名古屋栄、心斎橋

調査日時： 2012 年 09 月 15 日 (土) 午後 / 11 月 24 日 (土) 午後 (共に 3 連休の初日)

調査方法： 調査店舗の販売スタッフに対して一般客として商品説明を求め、その返答や反応から代表的なものをピックアップ。商品説明はそれぞれ異なるスタッフから 3 回以上受け、平均的な情報を抜き出した。

すが音質は良いです」と続いた。ここでも販売スタッフの主観的な価値観で商品が説明されており、スペックや価格に関する情報は出てこない。もう少し踏み込んで、iPod に付属するイヤホンの詳細を教えてほしいと頼むと、「もしよろしければお試しになりますか？」と返答が返ってきて、別フロアで実際に視聴させてもらう事が出来た。音質や使い心地といった受け手の好みによって大きく左右される価値は、細かいスペックの説明をするよりも実際に試してもらった方が良いという判断であろう。実際にそうした「好み」の問題は、カタログスペックの説明をいくら受けても判断する事が難しい。これに対してアップルストアでは、「顧客自らが商品を試す事の出来る環境」を充実させる事で問題を回避しようとしている。

アップルストアのこの商品説明スタイルは、どの販売スタッフでも概ね共通している。ほとんどのスタッフが自らその商品を使った経験や、アップル製品に対する熱い想いを交えながら商品の説明を行っていた。これには2つの背景がある。1つ目は、アップル製品のカタログスペックが他社の競合製品に対して圧倒的優位に立つポイントに乏しい点である。そのためアップルの販売スタッフは、定量的なカタログスペックで商品をアピールする事が出来ず、経験談や想いを交えて商品説明をする事になる。2つ目は、アップルの販売スタッフが持っている情報は、一般の顧客が知り得る情報レベルと量・タイミングともに全く同じという点である。実際に接客にあたってくれた販売スタッフの一人が「我々アップルストアの販売スタッフに与えられる情報は、一般の人と両もタイミングも全く同じです。アメリカでキーノート²¹が開催される日は徹夜でアップルのホームページをチェックし、新商品の情報をアップルのホームページでチェックします」と語ってくれた。そのため、顧客に対して情報の量でアドバンテージがないため、やはり体験談や想いを交えての説明になるのである。

こうした説明スタイルは、一見すると接客上の不都合に思えるかもしれないが、実際には価値の普及のために良い方向に働いている可能性がある。以下は、筆者が実際に接客を受けて感じた事だが、上記の「体験談」や「想い」による商品説明が、アップルストアにおける販売スタッフのフレンドリーな接客と相まって、友人からの口コミのように入って来る感覚を得る事が出来た。もちろんこのような接客を好まない顧客も存在するであろうが、少なくともアップルストアに頻繁に来店するような顧客にとっては、アップルストアの販売スタッフを「同じ趣味を持った仲間」と捉えている可能性は高い。

²¹ アップルの新製品発表会のこと

第3節 直営店の事例 2：ソニーストア

ソニーストアは、ソニーの販売子会社であるソニーマーケティングを通じて運営されるソニーの直営店である。ソニーは電気通信機および測定器の研究・制作を目的とし、1946年に井深大と盛田昭夫らによって東京通信工業株式会社（東通工）という名称で設立された。国内の電機メーカーとしては後発であったが、他社に先駆けてテープレコーダーやトランジスタラジオの商品化に成功し、メーカーとしての知名度を上げていった。1958年には社名を現在の「ソニー株式会社」に変更するとともに東京証券取引所第一部への上場を果たし、1959年には東京の銀座数寄屋橋にソニーショールームを開設した。また、1960年になると米国にソニー・コーポレーション・オブ・アメリカを設立するなど、国内企業としてはかなり早い段階から海外進出に積極的な企業でもあった。更に、1962年にはニューヨークの5番街にアメリカ初のショールームを、1966年には現在のソニーストア銀座が入居している「ソニービル」を開設するなどし、確固たるブランドイメージを築いていく事になる。ニューヨーク証券取引所 (NYSE) に日本企業として最も早く (1970 年) 上場を果たしたのもソニーであった。

現在のソニーはエレクトロニクス事業のみならず、ゲーム、音楽、映画、金融などの事業を擁するコングロマリットの様相を呈しているが、事業の主軸は創業時から変わらずエレクトロニクスに置かれている。同社は小型軽量、スタイリッシュなデザインの商品を生み出すことを得意としている。また映像分野においては特に強いこだわりと技術力を持っており、放送局向け機材（カメラや編集設備など）では世界で圧倒的なシェアを誇っている（長内・榊原, 2012）。現在ソニーのエレクトロニクス分野における主要商品は、ブラビア（液晶テレビ）、ハンディカム（カムコーダー）、サイバーショット（コンパクトデジタルカメラ）、アルファ（デジタル一眼レフカメラ）、バイオ（パーソナルコンピュータ）、ウォークマン（携帯音楽プレーヤー）、リーダー（電子書籍端末）、エクスペリア（スマートフォン）、エクスペリア・タブレット（タブレット端末）など、デジタル家電を中心に多岐にわたる。

第1項 設立の経緯

ソニーにおける直営店の歴史は少々複雑である。ソニーはかつて、系列店を運営するアビックを買収した事がある²²。これにより、アビックはソニーの 100%子会社となったが、子会社化された後もソニーにおけるアビックは特約店と同列の扱いであり、ソニーマーケティングから商品を仕入れて販売する流通業者の一つとしての機能しか持ち合わせていなかった。

また、e コマースでの直営店としては、2000 年 2 月に開設したソニースタイルというサイトが最初である。立ち上げ当初はソニーとソニーマーケティングが共同で設立した「ソニースタイルドットコム・ジャパン株式会社」によって運営され、ソニーのコンシューマー向

²² 2006 年度ソニー有価証券報告書

け製品を中心に扱う e コマース専門の直販チャネルであった²³。その後、2002 年にはソニースタイルドットコム・ジャパンがソニーマーケティングと統合され、ソニースタイルの運営がソニーマーケティングによって引き継がれる事になる²⁴。

2004 年になると、ソニーで国内初の実店舗型直営店となる「ソニースタイルストア」が、大阪・梅田にオープンする²⁵。この店舗は単に e コマースサイトとしてのソニースタイルを、実店舗に移植したものではない。販売機能にとどまらず、商品購入に際しての相談受付や提案・コンサルティングまで行うソニーグループのブランド発信拠点として位置づけられていた。このソニースタイルストアについて、当時のソニーの社長である安藤国威は以下のように述べている²⁶。

ソニーから一方的に情報を発信するショールームではなく、1 人 1 人の顧客に対して、個別に双方向の情報交換が行える拠点にする。その点では、これまでにない拠点となる

ソニースタイルストアがオープンした翌年の 2005 年になると、ソニースタイル・ジャパンが設立される。この会社は、以前のソニースタイルドットコム・ジャパンが e コマースに特化したビジネス領域を担当する会社であったのに対し、e コマース、リアル店舗、TEL セールス、法人セールスなどの領域も視野に入れ、国内におけるソニーの直販チャネル運営を一手に引き受ける形となっている²⁷。このときに発表されたプレスリリースでは、ソニースタイル・ジャパンの事業領域として、「ソニースタイルストア（大阪）：リアル店舗での販売活動とショールーム運営」という明確な記述が見られる²⁸。ソニーはこの頃から実店舗としての直営店を強く意識し始めたように見えるが、実際はこの時のプレスリリースもプロモーションも大々的には行われておらず、どちらかと言うと「ショールームに販売機能を付加したもの」というような印象が強かった。

ソニースタイルストアの設立から 5 年後の 2010 年 3 月、ソニーは直営店の名称を「ソニ

²³ 「ネットを通じた新統合サービスで新ライフスタイルを提案」 2000 年 2 月 1 日付ソニープレスリリース <http://www.sony.jp/CorporateCruise/Press/200002/00-0201/> (2012 年 11 月 14 日アクセス)

²⁴ 「ソニーマーケティングとソニースタイルドットコム・ジャパンが統合」 2002 年 1 月 29 日付ソニースタイルドットコム・ジャパンプレスリリース <http://store.sony.jp/Company/Press/020129.html> (2012 年 11 月 14 日アクセス)

²⁵ 「ソニー 大阪・梅田に『ソニースタイルストア』開店」 週刊 BCN 2004 年 11 月 15 日付 Vol.1064 (http://biz.bcnranking.jp/article/distribution/0411/041115_10932.html)

²⁶ 同上 (週刊 BCN 2004 年 11 月 15 日付 Vol.1064)

²⁷ 「ソニー、『ソニースタイル・ジャパン』を設立」 インプレス PC watch <http://pc.watch.impress.co.jp/docs/2005/0303/sony.htm> (2012 年 11 月 14 日アクセス)

²⁸ 「ソニースタイル・ジャパン株式会社を 4 月 1 日付けで設立」 2005 年 3 月 3 日付ソニープレスリリース <http://www.sony.jp/CorporateCruise/Press/200503/05-0303/> (2012 年 12 月 19 日アクセス)

ーストア」に改めると同時にソニーストア名古屋をオープンする。ソニーストア名古屋は販売やサービスにより重点を置いた店舗であり、フロアのほとんどを商品販売のエリアに充てている。ソニーストアという名称も、それまでのソニースタイルという名称に比べてソニー製品の販売店である事を強くアピールしており、メーカー直営店としての存在感を高めようとしている事が伺える²⁹。なおこのタイミングでソニースタイルストア大阪を「ソニーストア大阪」に名称変更し、同時にそれまでショールーム機能しか設置していなかった銀座ソニービル内にも、新たに「ソニーストア銀座」を設置した。ソニーは2010年のこの時点から、いよいよ実店舗としての直営店に、本格的に力を入れ始めたのである。2012年現在、国内におけるソニーの直営店は、ソニーストア銀座、名古屋、大阪の計3店舗である。

なお、本論では詳細に立ち入らないが、海外においても国内と同調する形で直営店が展開されている。かつてはいくつかの国にソニースタイルストアが設置されていたが、今では順次ソニーストアという名称に切り替わっている。特にアメリカにおいてはソニーストアの店舗数が日本より多く、ニューヨークやカリフォルニアなどの主要都市に22店舗を構えている。

第2項 店舗と商品

ソニーストアの立地は、各都市のブランドショップが集中するような場所に多い。また、外観はソニーのロゴが目立つように配置されており、一目でソニーの店舗だとわかる (図7)。

図7：ソニーストアの外観 (出典：筆者撮影)



²⁹ 「ソニーが満を持して開店した直営店舗「ソニーストア」の本気ぶり」AVwatch
http://av.watch.impress.co.jp/docs/series/ce/20100323_356384.html (2012年11月14日)

ソニースタで取り扱われている商品は、基本的にソニーの一般コンシューマー向け商品に限られる。ここでは家電量販店に売られている商品の他に、直営店限定モデルや限定カラー商品が販売されている。また、アップルストアでも見られたパソコンのカスタマイズサービスも行われている。更にソニースタでは、「未発売製品の先行展示」なども頻繁に行われている。こうした商品のラインナップは、ソニーのコアなファンやマニア層に対して、「ソニースタに来店する動機」として機能している。例えばソニーは、2012年8月にソニースタ限定モデルとして「ウォークマン S シリーズ『初音ミク生誕 5 周年記念モデル』」を発売した³⁰ (図 8)。

ソニースタで取り扱われている商品は、基本的にソニーの一般コンシューマー向け商品に限られる。ここでは家電量販店に売られている商品の他に、直営店限定モデルや限定カラー商品が販売されている。また、アップルストアでも見られたパソコンのカスタマイズサービスも行われている。更にソニースタでは、「未発売製品の先行展示」なども頻繁に行われている。こうした商品のラインナップは、ソニーのコアなファンやマニア層に対して、「ソニースタに来店する動機」として機能している。例えばソニーは、2012年8月にソニースタ限定モデルとして「ウォークマン S シリーズ『初音ミク生誕 5 周年記念モデル』」を発売した³¹ (図 8)。

図 8：ウォークマン S シリーズ『初音ミク生誕 5 周年記念モデル』 (出典：ソニー)



³⁰「ソニースタ限定“ウォークマン” S シリーズ『初音ミク生誕 5 周年記念モデル』発売」
2012年8月3日付ソニープレスリリース <http://store.sony.jp/Company/Press/120803.html> (2012年12月29日アクセス)

³¹「ソニースタ限定“ウォークマン” S シリーズ『初音ミク生誕 5 周年記念モデル』発売」
2012年8月3日付ソニープレスリリース <http://store.sony.jp/Company/Press/120803.html> (2012年12月29日アクセス)

この製品の発表直後に、Google トレンド (Google 検索キーワードのランキング) では「ソニーストア」という検索キーワードが急上昇したのである (図 9)。

図 9 : Google トレンドの「今日の急上昇ワード」でソニーストアが浮上
(出典 : Google 2012 年 08 月 04 日)



これは、初音ミク³²というキャラクターの注目度の高さはさておき、そのキャラクターを利用したソニーストアの限定商品によって「ソニーストア自体の知名度」が上がった事を示している。またこの事例からは、単に直営店の知名度が上がっただけでなく、限定商品を購入したコアなファンやマニア層から一般顧客へ、「副次的に製品の価値が伝達」された事も読み取れる。つまり、ウォークマン S シリーズ『初音ミク生誕 5 周年記念モデル』のような限定商品は、インターネット上のブログ等で購入した商品が紹介される例が多く見られ、実際に「音の広がりが高く、細かい音までよく聞こえます。ただ、ちょっとクリアさがわざとらしいような気もしますが、ここは好みが分かれるところでしょうね。解像度は

³² 「初音ミク」とは、デスクトップミュージック (DTM) ソフトウェアの製品名であり、またそのソフトウェアを中心に形成されたコミュニティにおけるキャラクター (ボーカル・アンドロイド=VOCALOID) の名称である。

高ければ高いほど良いというような人にはオススメできるかと思います。いずれにせよ、iPhoneよりは格段に良い音です。」³³というコメントや、「ノイズキャンセラ付きのDAPは初めてだったのですが、電源を入れた途端周りの物音がふっと小さくなったので驚きました。音質自体も、イヤホンがいいのか本体がいいのか（おそらく両方でしょう）、これまで使ってきたDAP(+付属イヤホン)よりは迫力（特に低音）のある音がしました。」³⁴といったコメントを確認する事が出来る。

商品陳列方法での特徴としては、カラーバリエーションが豊富に取り揃えてある点あげられる。ソニーの商品の中には、ウォークマンやVAIOのようにカラーバリエーションの数が極端に多いものがある。家電量販店では売り場面積や競合他社との兼ね合いで、全てのカラーバリエーションを展示販売する事は難しい場合が多い。その点直営店であるソニーストアでは、メーカーの意思で売り場を自由に設計できるため豊富なカラーバリエーションを全て展示販売する事が出来る（図10）。商品のカラーは、カタログやウェブ上の写真よりも実機を見た方が正確に伝わる事はもちろんであるが、「カラーバリエーションの豊富さ」自体による世界観が価値となっているような商品の場合、機能以外の価値の訴求という面において効果的である。

図10：豊富なカラーバリエーションの展示（出典：筆者撮影）



³³ 「Sony NW-S764 初音ミク生誕5周年記念モデル」『ryodesignblog』
<http://blog.ryodesign.net/2012/08/25/sony-nw-s764-hatsune-miku-model/> (2012年12月29日アクセス)

³⁴ 「Walkman NW-S764 初音ミク生誕5周年記念モデル」『Kyoro's Room Blog』
<http://kyoro205.blog.fc2.com/blog-entry-143.html> (2013年01月04日アクセス)

商品の見せ方にも様々な工夫が伺える。店頭に並べられている商品は、それぞれの商品専用の台座に乗り、向きが揃えられている。販売員は手が空くと商品の手入れを行い、前に触った顧客の指紋などで少しでも商品が汚れていたら、直ぐさまその汚れを取り除いている。電源や配線のケーブルの取り回しにしても、なるべく乱れがないように逐一手直しされている。価格表示に関しては、家電量販店に多く見られがちな目立つ値段表示とは異なり、商品の横に置かれた小さな説明書きの下に控えめに記載がある程度である。商品が最も目立ち、主役となっている点はアップルストアと共通している (図 11)。

図 11：商品が主役の陳列と、控えめなプライスタグ (出典：筆者撮影)



顧客が商品を実際に体験出来る工夫もある。例えばブラビアのコーナーでは売り場の明るさが一般家庭の室内の明るさに近づけてあり、顧客が実際に利用するシチュエーションにおける画質がわかるような配慮がされている。またリビングテーブルの上などに置かれる事を想定したバイオについては、テーブルと椅子に模した什器が置かれ、その上に商品が設置されている (図 12)。カテゴリーはパソコンでも、従来の標準的なパソコンとは全く別の使われ方を想定したこのような商品の場合、商品と一緒にメーカーが想定する使い方を顧客に明示することで、商品の本来の価値を認識してもらい易くする事につながる。

カメラコーナーでは被写体となる鉄道模型などが置かれ、実際に商品のカメラを手に撮って撮影を体感出来る。また、ホームオーディオのコーナーにおいては、テレビとブルーレイディスクレコーダー、それにホームシアターセットが同一の売り場に設置されており、ソファに座って実際に映画などを鑑賞出来るスペースになっている (図 12)。これらの商品は全て電源が入る状態で展示されている。当然の事ながら家電製品の多くは電源もしく

はバッテリーがなくなってしまうと本来の機能を果たす事はできない。そのため、顧客が実際に商品を体験するためには、電源が入る事が絶対条件となる。家電量販店の店頭においては、電源が入らない状態の商品がしばしば見られるが、直営店ではそこへの配慮を怠っておらず、店内の全ての商品についてはいつでも電源が入る状態にするよう徹底されている。

図 12：顧客が実際に利用するシーンに近い商品陳列（出典：筆者撮影）



更に売り場をよく見てみると、カテゴリ毎に売り場が区別されているものの、そのカテゴリに属さない商品も多数置いてある事に気がつく。例えば先述のホームシアターセットはオーディオの売り場にあったが、他カテゴリ商品であるブラビアやブルーレイディスクレコーダーが置いてあり、それぞれが相互に接続されたトータルのホームシアターセットとして、商品群で展示がされていた。一般的な家電量販店の店頭に比べて、この柔軟な売り場作りは直営店ならではの魅力と言える。

このカテゴリをまたいだ商品展示は、ネットワーク対応商品の増加によってますます重要性が増している。背景には一般家庭における家庭内ネットワークが普及し、自宅に家庭内 LAN を導入する家が増えてきた状況がある。そのため、家電製品もネットワークに接続する事で真の価値を発揮するものが増え、売り場におけるそうした商品の訴求には、従来の「カテゴリ毎に分かれた売り場構成」では対応できなくなっている。例えばソニーコンピュータエンタテインメントが 2012 年 8 月 30 日に国内で発売したナスネはネットワーク接続型のテレビ録画機兼メディアストレージであるが、この商品はネットワーク接続を前提に設計されており、ネットワーク越しに接続出来る商品が数多く存在する（図 13）。ところがナスネは、ゲーム会社であるソニーコンピュータエンタテインメントの商品であり、ゲーム機であるプレイステーション 3 の周辺機器のようなイメージがあるため、家電量販店の店頭においては家庭用ゲーム機の売り場に設置されてしまう場合がある。通常、家庭用ゲーム機の売り場にバイオやエクスペリア・タブレットは設置されていない

め、ナスネはネットワークにつながった状態の本来の機能を発揮できない状態で売られてしまうのである。しかし直営店であれば、こうした問題は回避出来る。

図 13： ナスネでつながる製品群 (出典：ナスネオフィシャルサイト)



またソニーでは、2012 年 7 月 3 日から日本国内において Music Unlimited というクラウドサービスを提供しているが、このサービスもまたネットワークによる接続を前提としたサービスである (図 14)。最近のソニー製品の多くにはあらかじめ Music Unlimited に接続出来るようなアプリケーションが組み込まれており、このネットワークに接続する事で新たな楽しみが広がる仕組みとなっている³⁵。ところが、この Music Unlimited はその対応機器の種類が膨大であり、それらがクラウドを介して相互に接続される仕組みのため、店頭でのデモンストレーションを試みると、複数のカテゴリーのソニー製品を一か所に集める必要性が出てくる。こうした売場づくりは家電量販店の店頭においては難しいため、家電量販店の店頭では Music Unlimited を利用する事による製品価値の訴求がほとんど行われていない。

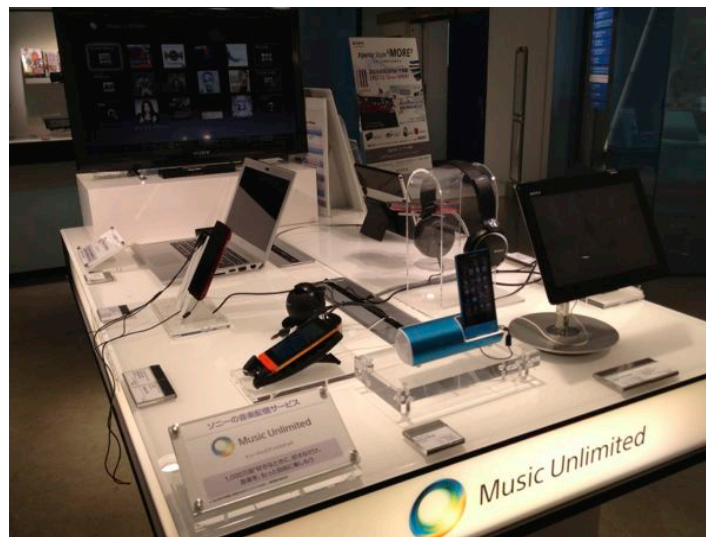
図 14： Music Unlimited (出典：ソニー)



³⁵ 「1,000 万曲を超える楽曲を聴き放題で楽しめる 定額制の音楽配信サービス『Music Unlimited』を 7 月 3 日より 日本にてサービス開始」ソニー2012 年 7 月 3 日付プレスリリース <http://www.sony.co.jp/SonyInfo/News/Press/201207/12-091/> (2012 年 12 月 24 日アクセス)

以上のように、「ナスネのようなネットワークネイティブな製品」や、「Music Unlimited に接続する事によって真価が発揮される製品」などの価値の訴求は、カテゴリー毎に売場が明確に分かれている家電量販店では難しい。その点、直営店ではメーカーの意思によって売場を自由に設定出来るため、メーカーが想定する、製品の「本来の価値」を顧客に伝えやすいという利点がある。実際にソニーストア銀座では、Music Unlimited 専用のコーナーを用意し、そこに Music Unlimited 対応製品を一同に集め、顧客が自由に体験出来る場を提供している (図 15)。

図 15 : Music Unlimited 対応商品群 (出典 : 筆者撮影)



最後にソニーストアのメリットとして、これまで市場に類似の製品が存在しなかったような「新カテゴリーの商品」を訴求しやすいという点をあげる。例えばソニーが 2011 年 9 月に発売したヘッドマウントディスプレイは、テレビでもゲームでもない、既存のどのカテゴリーにも属さない商品である (図 16)。前述の通り家電量販店の店頭では、あらかじめカテゴリー別に売り場が定まっているため、ヘッドマウントディスプレイのような新カテゴリーの商品は目立つ売り場を確保する事が難しい。その点直営店では、カテゴリーを問わず売り場を自由に変更出来るため、そうした商品の訴求がしやすい。実際にソニーストア名古屋と大阪では、ヘッドマウントディスプレイの発売前先行展示を実施し、既存のどのカテゴリーにも属さないこの製品を、大々的にプロモーションした実績がある³⁶。

³⁶ 「新商品 発売前先行販売展示 ヘッドマウントディスプレイ」ソニー
<http://www.sony.jp/showroom/products/201108/110831/index.html> (2012 年 12 月 24 日アクセス)

図 16：ソニー 3D 対応ヘッドマウントディスプレイ HMZ-T1 (出典：ソニー)



第3項 サービス

ソニーストアの店頭では一般の小売店では見られないような、様々なサービスが展開されている。こうしたサービスの中で代表的なものの一つが、「商品体験イベント」である。商品体験イベントは、初心者を対象としたものからハイ・アマチュアを対象としたものまで、様々な顧客に向けたメニューが用意されている。例えば「デジタル一眼カメラ“α”体験会」や「ハイファイオーディオ定期試聴会」など、馴染みのない人には若干敷居が高いと感じられるような商品について行われる事も多い。特に「デジタル一眼カメラ“α”体験会」は定期的にイベントが催されており、毎回違ったテーマが用いられている。一例を挙げると、「望遠レンズの撮影テクニック (動物編)」、「雑貨の撮影テクニック」、「料理の撮影テクニック」などがあり、実際に顧客の生活の中における商品の価値を認識してもらえるような内容となっている。これらの商品体験イベントは、顧客自身が持っているソニー製のカメラを持参して受講する事ができる。その他にも、「企画・開発者トークショー」などが催される事もあり、そこでは商品のこだわりポイントや技術的背景をストーリーとして顧客に伝えている。こうしたイベントは、比較的コアなユーザーやマニア層の興味を引く内容である事が多いため、そうした顧客の集客につながっていると考える事が出来る。

また、ソニーストアでは刻印サービスを実施している。刻印サービスとは、顧客が購入した商品に対して、好きなメッセージや好みのデザインパターンをレーザーで刻印するサービスである。世界で1つだけのオリジナルな商品が購入出来るため、贈り物としての人気も高い。ここ数年はディズニーとコラボレーションし、ウォークマンの背面にディズニーのキャラクターをレーザー刻印するというサービスを実施している³⁷。

更に、購入時や購入後のサポートも充実している。代表的なものとしては、ソニースト

³⁷ 「“ウォークマン” S シリーズ Disney キャラクターモデル」ソニーストア
<http://store.sony.jp/Special/Audio/Walkman/Disney/S770/index.html> (2012年11月16日アクセス)

ア名古屋のオープンと同時に始められた「バックステージ (現在はプレミアムサービスに名称変更)」というサポートサービスがあげられる。バックステージは「パーソナルレッスン」「セットアップカウンター」「ワークショップ」「ガレージ」という4つのサービスから構成される。バックステージが提供するサポートサービスについて、設立当初にソニーが発行したメールマガジン³⁸には以下のように記されている。

お客様の「したいこと」を実現するために、これまでのサポートサービスを一から見直し、実店舗で展開することのメリットを最大限に活かしたサービスを展開していきます。

ここから読み取れるのは、ソニーストア名古屋が「商品そのものの説明や使い方」に関する情報の提供にとどまらず、「ソニー製品を通して顧客毎に認知される価値」をなるべく多く引き出そうとする姿勢である。サポートの内容を細かく見ると、購入直後のセットアップサポートから、購入後の商品のカスタマイズサポートまで、各レベルの顧客に合わせて幅広いサービスが提供されている事がわかる。

最後に、ソニーストアにはポイントプログラムとロイヤリティプログラムが存在する。前者はソニーポイントという名称で、家電量販店でよくあるポイントプログラムと仕組みはほぼ同一である。後者は STAR と名付けられた点数によってロイヤリティ度を測る仕組みとなっており、この STAR はソニーに対して何かアクションを起こす度に加算されていく³⁹。STAR は決して減る事がないため、STAR 保有数がそのままソニーに対するロイヤリティ度合いを図る尺度となっている。STAR を一定数以上保有する顧客には、それぞれ STAR 保有数に応じたソニーストアクーポンが配られる。クーポンの一例を挙げると、商品の購入価格から一定率割引を行う「割引率クーポン『定期 2012 秋冬_AV10%OFF』」や、通常は有料で販売される長期保証サービスを無料で付加する事が出来る「割引率クーポン『定期 2012 秋冬_長期保証 5 年ベーシック/3 年ワイド無料』」などがある。こうしたクーポンは定期的に配られ、ソニーストアに顧客をつなぎ止めておく仕掛けとして機能している。更に多くの STAR を保有している顧客に対しては、「ソニー本社見学ツアー」や「開発者トークショー」といった特別イベントに招待する事がある。これは、コアなファンやマニア層に向けたサービスとして特徴的な点である。

こうした一連のサービスは、製品の購入後も顧客と継続的な関係を築き、製品やそれに付随する様々な情報を提供する事により、本来製品が持っている価値をなるべく多く顧客に認知してもらうために作用していると言える。対象とする顧客がリード・ユーザーの性

³⁸ 「ソニーストア名古屋がはじめる新たなサポートサービス“backstage (バックステージ)”」ソニー https://msc.sony.jp/member/mail/mysony/feature/20100318_1/index.jsp (2012 年 11 月 16 日アクセス)

³⁹ STAR が加算されるアクションとしては、例えば「直営店での商品購入」や「カスタマー登録」、また「メールマガジンの中に記載されたアドレスをクリックする」などがある。

質を持っていれば、その顧客に「より高い価値」を認知してもらう事で、そこから周囲の顧客にも高い価値が伝搬される事が期待出来る。以上のように、直営店でのサービスは製品価値の向上に寄与していると考えられる。

第4項 商品説明

ソニーストアでは、専門の販売スタッフが接客にあたる。販売スタッフは商品に関して特別なトレーニングを受けており、商品の特徴やスペックに加え、製造に関する知識や商品間のネットワーク接続に関する知識など、ソニー製品全般に対して深く広い知識を有している。ソニーストアにおける販売スタッフの商品説明の特徴について、ここではソニーストアの店内において、スタッフに対して実際に商品説明を求めた際の受け答え内容について報告する⁴⁰。

まずソニーストアにおいて、エクスペリア・タブレットを前に「これはどこが良いのですか？」という質問を投げかけた。すると「デザインが特徴的で、長時間持っていても疲れません。」という回答に続き、「画面が大きく、写真や動画を出先で友人と見るには最適です。」という説明がなされた。この説明の際には、横に並んでいたエクスペリアのスマートフォンと比較しながらの説明が行われ、用意してあった写真や動画を実際に見ながら説明を受ける事が出来た。質問の内容からこちらを初心者と判断したのだと思うが、アピールのポイントが明確で、わかり易い説明を受ける事ができた。ビックカメラで同様の調査をした際には、まず「性能に対する価格の安さ」を第一に訴えてきたが、それとは対照的なアピールの仕方である。

更にしばらく説明を受けていると、先述したナスネとの接続について言及があった。タブレット端末でテレビが見られる事に対して少々驚きの反応を返すと「実際に接続してある機器があるのでご覧になりますか？」という投げかけがあり、実機を見る事が出来た。実際には、エクスペリア・タブレットが置かれていた売り場にナスネは1台も用意されていなかったため、別フロアに移動しての説明となったが、始めに声をかけたスタッフが売り場やフロアを超えて終始説明にあたってくれた。説明では、ナスネで録画したテレビ番組や映画をエクスペリア・タブレットでどこにでも持って行く事が出来る旨の説明があり、単なる機能の説明ではなく、その機能が生活中でどのような利点を生むかについて解説される形であった。

⁴⁰ 【調査概要】

調査店舗： ソニーストア銀座、名古屋、大阪

調査日時： 2012年09月15日(土)午後/11月24日(土)午後(共に3連休の初日)

調査方法： 調査店舗の販売スタッフに対して一般客として商品説明を求め、その返答や反応から代表的なものをピックアップ。商品説明はそれぞれ異なるスタッフから3回以上受け、平均的な情報を抜き出した。

次にウォークマン売り場において、「これ (ウォークマン) の良さを教えて下さい」と質問したところ、「ウォークマンの特徴は何と言っても音質が良い事です」という返答が得られ、その後カラーバリエーションの説明があった。ウォークマン S シリーズは、通常の 8 色のカラーに加えて、ソニーストア限定の 1 色を加えた全 9 色のカラーバリエーションが存在するが、それら全てが陳列されており実際に見る事が出来た。ビックカメラで同じモデルを見た際には 2 色の展示しか無かったが、その事と比べると「実際にカラーバリエーションを目で見る事が出来る」というのは非常に大きなメリットである。他にも刻印サービスが利用出来る点など、店舗独自のサービスの説明が続いた。更に、ウォークマンと無線で接続する事が出来るモバイルスピーカー (ウォークマンとは別カテゴリーの商品) が売り場に置いてあり、簡単に接続してウォークマンの音源をスピーカーから聞く事が出来るという説明と、そのデモンストレーションを見る事が出来た。

次に、テレビ売り場においてテレビの説明を受けた。テレビの売り場は薄暗く、実際に家庭における照明の明るさを再現しているとの説明書きがあった他、販売スタッフからの説明の中には、「液晶画面とその周りの縁 (ベゼル) の間に段差がない事により、すっきり見えるのがデザインの特徴です。このデザインは、特殊な製造工程により実現しています。」という、製造工程に踏み込んだ説明を受ける事が出来た。この情報自体は公になっているが、家電量販店では他社製品との比較軸にならない上記のような説明は、一度もなされなかった。またソニーの 4K テレビ⁴¹の説明では、アップスケーリングという技術に関するカタログに書かれている以上の技術情報や、過去のソニー製品に搭載されていた別名称の類似機能との差異まで、詳細な説明を聞く事が出来た。

こうした受け答えから、ソニーの商品説明では製品の機能的価値をより深いレベルで説明し、また実際に体験してもらう事により、「単なるカタログスペックの伝達に留まらない商品説明」を実施している事がわかった。同じ機能を持った製品でも、製品開発ストーリーを知らない場合と、それを聞いた後では、そのストーリーが新たな付加価値として認知され、製品購買に傾く場合がある。こうしてソニーストアは、家電量販店の店頭における「カタログスペックと価格に偏重した商品説明」とは一線を画した商品説明を実施している事がわかる。このような接客が出来るのは、販売スタッフの教育が行き届いているためと考えられる。実際に販売スタッフに話を聞いたが、定期的に商品勉強会を開催し、制度の上でも自発的にも、商品知識を絶えず向上させるよう努めているという事であった。

⁴¹ 4K テレビとは、表示パネルの画素数がフルハイビジョンの 4 倍あるテレビの事。

第5章 家電流通と直営店の比較

前章の事例で紹介した通り、本論で取り上げている直営店は、かつての系列店とは「設立の経緯」も「店頭における取り組み」も異なっている。本章では、そうした直営店（アップルストア、ソニーストア）の事例から、特に販売スタッフによる商品説明の内容を中心に取り上げ、それらを家電流通の店舗と比較する事により直営店の特徴を明らかにする。なお、家電流通の代表としては、先述の通りビックカメラを取り上げる。

図 17 はビックカメラ、アップルストア、ソニーストアそれぞれの店頭において実際に販売店員から得られた商品説明の内容を、(1)製品の定量的な価値に関する説明、(2)製品の定性的な価値に関する説明、(3)暗黙知的な価値に関する説明の 3 つに分類し、表にまとめたものである。

図 17：チャネル毎の商品説明の違い（出典：筆者作成）

店舗	ビックカメラ	アップルストア	ソニーストア
チャネル区分	家電量販店	直営店	直営店
(1)製品の定量的な価値に関する説明（客観的な情報） 例： 基本性能、基本機能（カタログスペック）、価格、ポイントキャッシュバック、他社製品との機能・価格比較	「価格はxxxxで、更にポイントが付く」 「他社製品に比べてスペックが良い」 「Tegra3という最新のグラフィックチップを搭載」 「メモリ搭載量が多く、は32GBと64GBから選択できる」 「東芝のレグザ・タブレットも売れている」 「画面の大きなものは、25時間くらいしか電池が持たない」 「iPad Touchなら、無線環境があるとインターネットが出来る」 「非常に安価なiPod Shuffleもある」 「画面の解像度が上がった」	「アプリが豊富」 「iTunesを使って音楽や映画を管理できる」 「ノートパソコンに比べてバッテリーの持ちがよい」 「もう少しで新製品が発売となる」	「転送にパソコンを介する必要がある」 「旧機種に比べて、薄く・軽くなった」
(2)製品の定性的な価値に関する説明（主観的な情報） 例： 使用感、デザイン、カラーバリエーション、利用によるメリット、アクセサリ	「アプリが豊富なので、ゲーム好きな人は楽しめる」 「操作が簡単で子供でも楽に扱える」 「電源を入れてからの立ち上がりが早い」	「実際に私も使っているが、朝外に出て夜帰ってきててもバッテリーが残っている」 「直営店限定カラーがある」 「私（販売スタッフ）もウォークマンからソニーに乗り換えたが、音質面での不満はない」 「デザインがシンプルでカッコよく、使っていて気持ちがよい」 「旧型に比べて画面が綺麗になった」 「使い心地がよい。実際私（販売スタッフ）も使っているが、便利」	「デザインが特徴的（編重心）で、長時間持っていても疲れにくい」 「アクセサリが豊富で、キーボードになるカバーもある」 「カラーバリエーションが豊富でかわいい」 「みんなで写真や動画を見るのに向いている」 「刻印サービスがあり、贈り物用にも最適」 「直営店の限定カラーがある」
(3)暗黙知的な価値に関する説明 例： 製品開発ストーリー、技術情報、他製品との接続で生まれる価値情報と実機によるデモ	-	「アップルはタブレットを最初に発売したメーカー」 「イヤホンが新しくなり装着間が良くなった（実機を用いてのデモあり）」	「ナスネにつなげると、テレビにもなる（実機を用いてのデモあり）」 「Bluetooth対応スピーカーにかざすだけで簡単に再生可能（実機を用いてのデモあり）」 「お客様からの強い要望があり、AFの速度を改善した」 「付属のヘッドホンまでこだわっており、単体で買うと相当高価なものが付属している」 「ベゼルと液晶面の段差をなくすために、特殊な技術が用いられている」 「SDやHD画像を独自回路によりアップスケーリング（実際にデモあり）」

この表を見ると、それぞれの店舗での商品説明内容には重点を置いている箇所に濃淡がある事がわかる⁴³ ⁴⁴。ビックカメラでは、定量的で機能的な価値に関する説明の量が、定性的で次元の見えにくい暗黙知的な価値に関する説明の量に比べて相対的に多い。一方、直営店では、定量的な機能的価値に関する説明には重きがおかれておらず、相対的に定性的な価値や次元の見えにくい暗黙知的な価値に関する説明が多い事がわかる。また、直営店同士の比較でもアップルストアとソニーストアでは傾向が異なっている事に気付く。アップルストアでは、販売スタッフの感想や主観的な意見が多分に説明に混じる傾向があるが、製品開発情報や技術的背景といった、ある種マニアックな内容の説明はほとんど聞かれない。それに対してソニーストアでは、販売スタッフの主観的な感想はあまり聞く事が出来ず、代わりに客観的な事実や実際に行われてきた事例を元に説明が加えられる事が多い。更に特徴的なのは、製品開発情報や技術的背景など、一般の人には知り得ない情報を交えた説明が多く、コアなファンやマニア層に対して有益な情報を提供している事がわかる。

商品説明以外についても、家電量販店と直営店の違いをまとめておく。

まず設立の経緯についてであるが、ビックカメラは「商品の大量仕入れによる家電製品の激安販売」を指向している。これは、カメラ専売店から家電製品全般を取り扱うようになり、現在においても規模の拡大を目指している事から明らかである。一方で直営店は、商品の販売だけを目的とせず、顧客の問題を解決することや、顧客と積極的にコミュニケーションをとる事を目的の一つとしている。ここでは低価格指向や、商品販売の規模の追求という姿勢は一切見られない。実際にアップルストアの販売スタッフに対して値下げ交渉をおこなったところ、「少しでも安く買いたいのであれば、ビックカメラなどの家電量販店に行かれた方が良いと思います」という返答が得られた。この事からも、直営店が商品の販売規模を追求していない事は紛れもない事実である。

店舗と商品についても家電量販店と直営店では大きな差異が見られる。前章では詳しく説明していないが、ビックカメラを始めとする家電量販店の店頭では、図 18 のように価格と基本機能を前面に押し出したプライスタグが商品を覆い尽くすように張られている事が多い。また商品の陳列に関しても、多様なメーカーの商品を併売する関係から、売場は家電量販店のカラーに染まっており、メーカーそれぞれの世界観を演出するような雰囲気は見られない。一方で直営店における商品陳列は、あくまでも商品そのものが主役であり、プライスタグや商品説明が書かれた POP は最小限に抑えられている。店舗の外観や内装に関しても、そのメーカーの商品と整合性を取るかのように世界観を伝える作りとなっており、直営店の店舗全体として顧客にメッセージを訴えかけるような印象を持つ (図 19)。

⁴³ 各回答の詳細については、末尾付録を参照のこと。

⁴⁴ 各店舗間では対話の時間や絶対的な説明分量に差異があるため、表は説明内容の傾向を比較したものとして確認されたい。

図 18：家電量販店の店頭における大きなプライスタグと、雑多な印象を受ける展示
(出典：筆者撮影)



図 19：店舗と商品自体からのメッセージ性が強い直営店 (出典：筆者撮影)



店頭で行われている各種のサービスについては、家電量販店が商品を「売り切り」で提供する傾向が強いのに対して、直営店ではジーニアスバーやデジタルカメラの撮影手法に関する講座などを用意している事から、購入後のアフターサービスにも力を入れている事がわかる。こうした直営店の取り組みは、ただ商品を販売することのみを目的としておらず、同じ商品でもより高い価値を顧客に認知してもらう事を目的としている。また、特にソニーストアについては、ポイントプログラムとは別に STAR によるロイヤリティプログラムが用意されており、それぞれの顧客のロイヤリティ度に応じて多様なサービスを実施している。これは、ソニーストアに目的を持って来店するようなコアなファンやマニア層といった顧客に対して、直営店との関係を継続的に維持するための仕掛けとして機能している。

以上の点から直営店は、販売量の拡大を目的としている家電流通やかつての系列店とは、様々な面で相違点がある事がわかる。最後に家電流通と直営店の違いについて、図 20 にまとめる。

図 20：家電流通（ビックカメラ）と直営店（アップルストア、ソニーストア）の比較

(出典：筆者作成)

店舗	ビックカメラ	アップルストア	ソニーストア
チャネル区分	家電量販店	直営店	直営店
設立の経緯	・カメラ・家電製品の安売りによる売上確保と規模の拡大	・顧客の問題を解決 ・顧客との積極的なコミュニケーションの場	
店舗と商品	・複数メーカーの商品を併売 ・機能と価格を全面的にアピール	・商品そのものが主役で ・店舗の外観/内装がブランドや商品のイメージに合致	
サービス	・値引き、ポイント付与 ・基本的に「売り切り」	・購入時の設定サポート ・ジェニアスバーによるアフターサポート	・購入時の設定サポート ・商品使いこなしに関する講座 ・STARによるロイヤリティプログラム
商品説明	・機能的価値など定性的な情報	・定性的な情報 ・販売スタッフの主観的な感想	・定性的な情報 ・製品開発情報や技術的背景

第6章 考察

第1節 学術的なインプリケーション

本論の学術的なインプリケーションとしては、まず von Hippel (2005) が定義したリード・ユーザーについて、「そもそも彼らがどこで生まれて、育っていくのか」という問題に対する一つの回答として、家電メーカーの直営店がリード・ユーザーの発掘と育成の機能を果たしている事を明らかにした。また、同じく von Hippel (2005) では、リード・ユーザーの役割について専らマーケット・インの視点から論じられているのに対し、本論ではプロダクト・アウトの視点におけるリード・ユーザーの役割を再考した。これは、デジタル化やインターネットの普及により変化の著しい現代の市場において、家電市場に留まらず、リード・ユーザーの役割が広がりつつある事を示唆するものである。

また価値の視点においては、本論を楠木 (2006) の次元の見えない価値や、延岡 (2006a) の意味的価値の議論の延長上に位置づける事が出来る。つまり、楠木 (2006) や延岡 (2006a) の議論では、競合との差別化や脱コモディティ化のために、企業は暗黙知的な価値を創造すべきという提言がなされているが、「作った価値をどうやって顧客に伝え、顧客価値につなげるか」に関する考察が不足していた。そこで本論では、直営店を取り上げる事でこの問題に取り組んだ。これによって、メーカーが価値創造に成功した先に、それを価値獲得につなげるための方策の一例を示す事が出来たと言える。

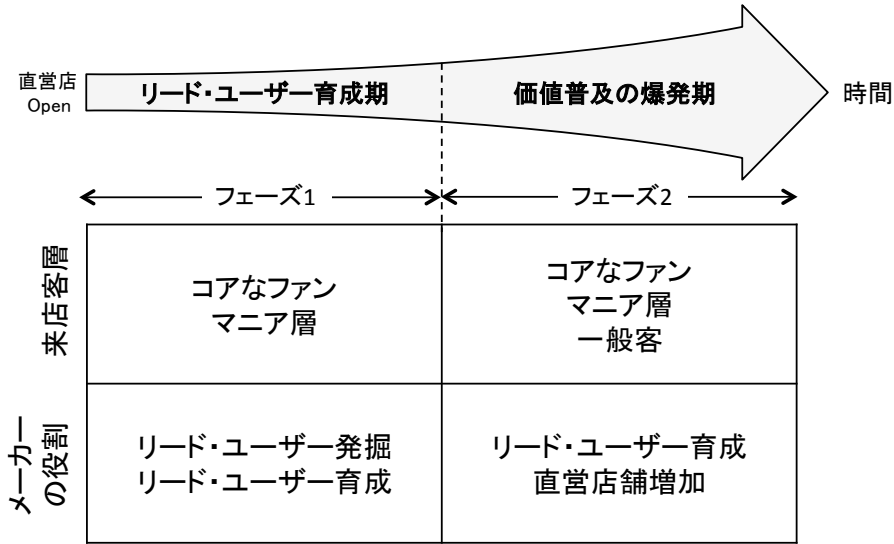
更に、新カテゴリー形成に関する視点においては、宮尾 (2009) の議論を「新カテゴリー形成には製品開発と売り場 (マーケティング) をつなぐ必要がある」と解釈した上で、そのための機能を直営店が果たしている事を示した。つまり、家電メーカーの直営店は、家電製品の製品開発情報を顧客に伝達するという形で、製品開発と売り場をつなぐ役割を果たしていると考える。また、宮尾 (2009) では「新カテゴリー形成には、複数のメーカーが相互に依存し合う事が必要」とされているのに対し、家電業界では単独のメーカーが独力によるカテゴリー生成を目指さざるを得ない事があり⁴⁵、そのためには売り場を自由に設計出来る直営店がカテゴリー形成のための有力な手段となり得る事を示した。

⁴⁵ 例えばソニーのヘッドマウント・ディスプレイは、研究開発段階 (技術レベル) での差別化をベースに他社の追随を避けながら、自社製品のみで市場におけるカテゴリー形成を目指していると考えられる。

第1項 直営店による製品価値の普及

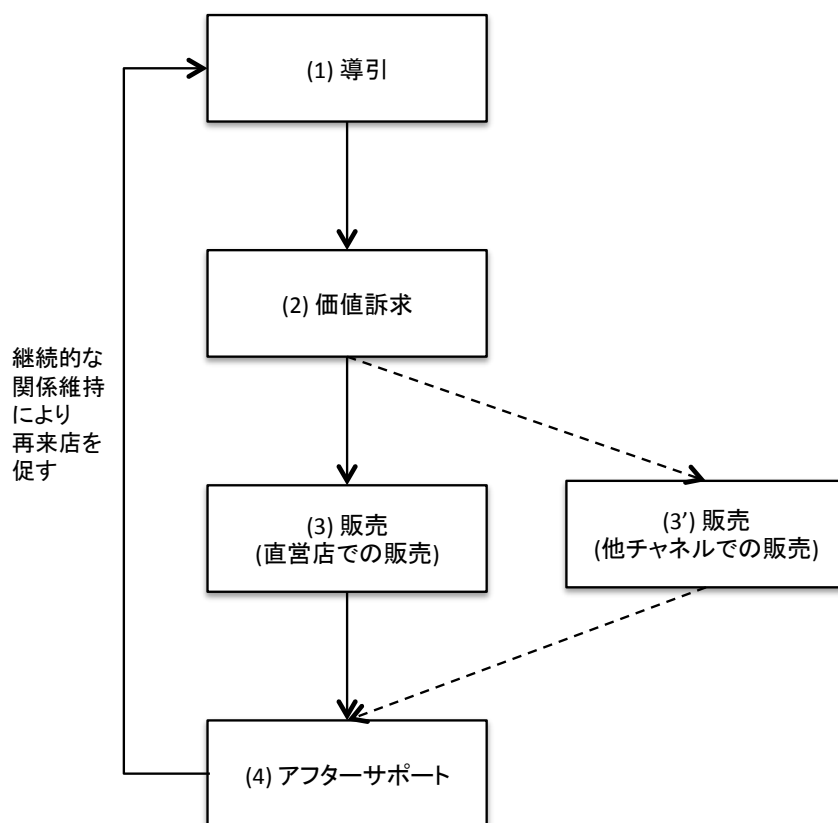
事例から、直営店では製品の使用感や技術的背景など、顧客にとって見えにくく、かつ家電量販店では伝えられにくい価値の伝達が積極的に行われている事がわかった。ここで改めて直営店による製品価値の普及について、時系列に沿ったフェーズ分けを行い、直営店の役割について考察を加える。ここで再び、直営店による価値普及の流れの図を示す (図21)。

図 21：直営店による価値普及の流れ (再掲)



この直営店における価値普及の流れにおけるフェーズ1、すなわち直営店 Open 直後から始まる「リード・ユーザー育成期」では、図 22 のような流れでリード・ユーザーの育成が行われる。

図 22：リード・ユーザー育成期における直営店の取り組みの流れ (出典：筆者作成)



このリード・ユーザー育成の流れの中で、まず重要なのはコアなファンやマニア層を直営店に導引する事である (図 22 の(1))。当然の事ながら、直営店を設置すれば、そこに勝手に顧客が集まるわけではない。今日では多くの顧客が出入りするアップルストアも、開店直後のジーニアスバーには顧客が一人も来ない日があったという記事が残っている⁴⁶。そのため直営店では、特殊スペックのモデルやカスタマイズモデルを用意したり、発売前新製品の先行展示や高価格製品の体験会を開催したりする事で、顧客の導引を実現している。

次に直営店は、導引した顧客に対してきちんと価値の伝達を行っている (図 22 の(2))。ここで伝達される価値は機能的価値だけに留まらない。販売スタッフの主観が多分に入った使用感であったり、製品の技術的背景やネットワーク接続によって初めて生まれる価値であったりと、機能以外の価値を顧客に認知してもらうような説明が行われている。こうした説明によって伝えられる情報は、家電量販店では伝えられにくい情報であるため、直営

⁴⁶ 「アップルストア成功の教訓」 Diamond Harvard Business Review (July 2012)

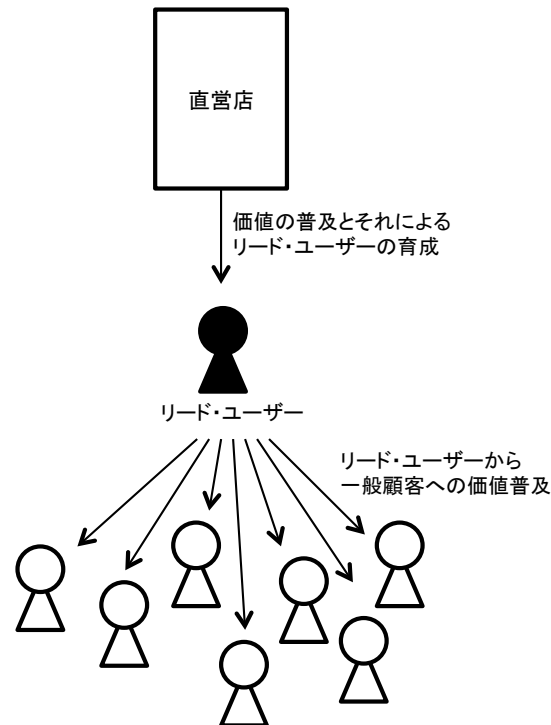
店の特徴でもあり、また存在意義につながる部分でもある。それと同時に、このような情報は競合他社の製品と同軸で比較される事が困難であるため、過当競争を抜け出すための差別化戦略としても考える事が出来る。

製品の販売に関しては、直営店は直接的な販売にこだわっていない (図 22 の(3))。これは、直営店ではそれ自体の売上高や販売量の拡大を追求する事を目的とはしていないためであり、(2)で価値を認識してくれた顧客が直営店以外のチャンネルで製品を購入しても構わないというスタンスを保っている。直営店を運営するメーカーにとって重要なのは、市場全体での売上規模であり、販売台数である。そう考えた場合、直営店以外の販路を閉ざすような手段は現実的ではないのである。

最後に(4)では、製品を購入した顧客に対して、様々なイベントやアフターサービスが行われている。この目的は、顧客が既に購入した製品の価値認識を少しでも高めようとしていると共に、既存顧客との継続的な関係を築き、再度直営店に来店してもらう事にある。こうして顧客との接点を増やす事は、価値伝達の機会を増やす事につながり、結果的に製品価値の普及へとつながっていく。

リード・ユーザー育成期における直営店は、こうしてリード・ユーザーの数を増やし、関係を深めていくという機能を果たしているが、それによってリード・ユーザーの数が増えるにつれて、次第にリード・ユーザーを介しての価値の伝搬が始まる。これが、フェーズ 2 の価値普及の爆発期である。価値普及の爆発期における製品価値の普及はリード・ユーザーを介して行われる (図 23)。これは、リード・ユーザーが「周囲のユーザーに対して影響力を持つユーザー」であるために発生する現象と言える。近年では有名ブロガーのブログが大きな影響力を持つようになったり、価格.com に代表されるような口コミサイトでのレビュー記事が着目されたりと、ユーザー同士の情報交換が少なからず一般消費者の購買行動に影響を及ぼしているとされているが、そうした場で発言力をもつユーザーこそが、今日のリード・ユーザーと言える。フェーズ 2 の価値の普及は、こうした背景のもと、リード・ユーザーを介して進行していく。

図 23：リード・ユーザーを介した価値の普及の流れ (出典：筆者作成)



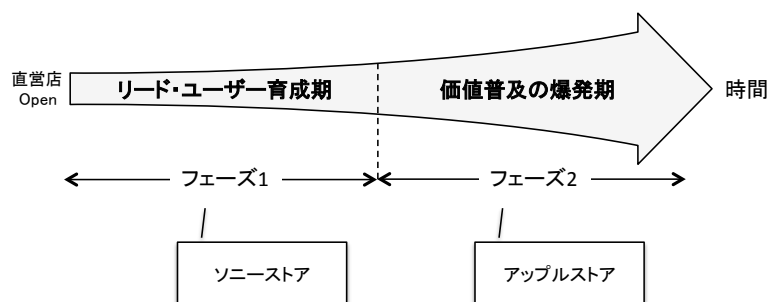
最後に、アップルストアとソニーストアがそれぞれどのフェーズに位置しているについて言及する。

本論で取り上げたアップルストアを観察していると、来店する顧客の数が多いため、老人から親子連れまで幅広い客層がみられる事に気がつく。それら全ての顧客がリード・ユーザーとは考えにくいので、アップルストアでは既にリード・ユーザーを介した一般顧客への価値の普及が行われていると考えられる。つまり、アップルストアは直営店による製品価値普及フェーズのフェーズ2である、「価値普及の爆発期」に位置していると考えられる。一方ソニーストアは、アップルストアに比べると相対的に来店客の数が少ない⁴⁸。また来店した顧客の行動を観察していると、発売前新製品の先行展示や、高価な製品の体験会への参加を目的とした来店が多い事がわかった。こうした点から、ソニーストアは直営店による製品価値普及フェーズのフェーズ1である、「リード・ユーザー育成期」に位置していると考えられる (図 24)。

⁴⁸ 2012年7月15日(日)の午後、アップルストア銀座とソニーストア銀座の入店者数をそれぞれ30分ずつ計測した結果、アップルストアが472人、ソニーストアが67人という結果であった。

図 24：アップルストアとソニーストアが位置する直営店による製品価値普及フェーズ

(出典：筆者作成)



このアップルストアとソニーストアのフェーズの差には様々な要因が複合的に作用していると考えられるべきであるが、一つには直営店設立のタイミングの違いがあるだろう。事例で記した通り、アップルストアの1号店は2001年に設立されており、その頃からアップルの直営店に対する思想は一貫している。一方ソニーストアは、本論で取り上げるような直営店としての性格を本格的に打ち出したタイミングは、直営店の名称をソニーストアに統一した2010年である。アップルストアとソニーストアのフェーズの差は、一つにはこの9年の差が要因と考えられる。

第2項 直営店の限界

これまでで述べてきた通り、直営店は売上高や販売数を第一の目的としていない。これは、流通業者との間でチャンネル間コンフリクトが起きる可能性があるため、ある程度以上の直営店を増やしていくという事情や、多くの顧客にとって家電製品を購入する場所としては単一メーカーの製品しか取り扱いのない直営店よりも、家電量販店の方が利便性が高いという本質的な問題がある。また直営店はショールームとしての機能を果たす事も必要であり、ブランドイメージを毀損する事が無いように気を使う必要もある。こうした背景から、一般的に直営店の店舗数は家電量販店の店舗数に比べて圧倒的に少ない⁴⁹。

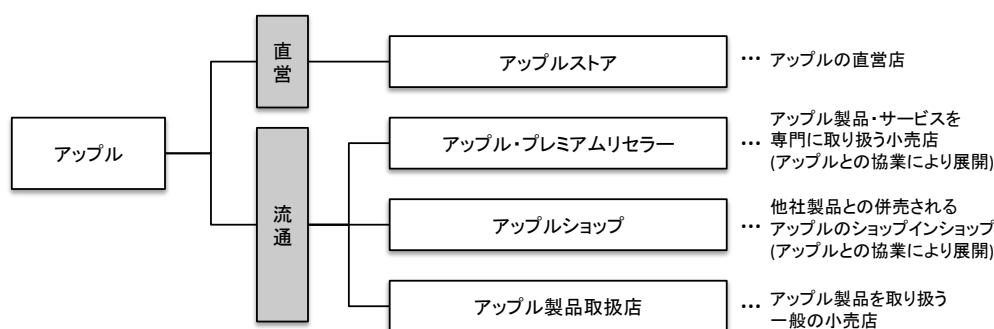
店舗数の少なさは、現在の家電業界の業界構造（家電量販店が国内市場の売上シェアで66%を超える状態）では致し方ない面もある。しかし、店舗数が少ない事は、そのまま顧客との接触機会が少ない事を意味する。直営店による製品価値の普及を考えると、このジレンマは悩ましい問題である。これに対し、アップルは戦略的に流通と協業して販売チャ

⁴⁹ ビックカメラ：国内39店舗（2012年12月時点）、ヤマダ電機：国内505店舗（直営店のみ、2012年3月時点）。これに対し、アップルストア：国内7店舗、ソニーストア：国内3店舗（共に2012年12月現在）である。（各社ホームページより）

ネルを展開する事により、この問題を克服しようとしている。

ここで、アップルの販売チャネルについて簡単に整理するが、アップルは日本国内において4系統の流通業者を通して自社の製品を販売している(図25)。

図 25：アップルの販売チャネル (出典：アップルホームページの情報を元に筆者作成)



1つ目は本論の事例で取り上げたアップルストアであり、実店舗における唯一のアップル直営店である。2つ目はアップル・プレミアムリセラーであり、これはかつての系列店に類する。アップル・プレミアムリセラーは、アップルが販売店との協業により展開する独立店舗型のアップル製品・サービス専門店であり、アップルのホームページでは「Apple 製品とアクセサリを専門に取り扱い、その購入・サービスに特化した販売店」と説明が加えられている⁵⁰。3つ目はアップルショップである。アップルショップもアップルが販売店との協業により展開する販売チャネルであり、アップル製品専用の売り場を設けている。これとアップル・プレミアムリセラーとの違いは、ショップインショップという形態を取っている点であり、ここでは他の競合他社製品との併売が許されている。現在、国内に132店舗を展開しているが、その全てが大手家電量販店の店舗内に設置されている点が特徴的である。4つ目はアップル製品取扱店である。これは独立系の流通業者であり、エディオンやイトーヨーカドーを始め、いくつかの大学の生活協同組合などが含まれる。

⁵⁰ 「アップル製品取扱店」アップルウェブサイト <http://www.apple.com/jp/reseller/> (2012年11月3日アクセス)

これらのアップル製品の販売チャネルの中で、特にアップル・プレミアムリセラーとアップルショップでは、売場の作りや商品陳列の仕方がアップルストアに非常に似通っている。特筆すべきは、家電量販店の中に設置されていながらもアップル色を前面に押し出す事に成功しているアップルショップの存在である (図 26)。

図 26：ビックカメラ名古屋駅西店内のアップルショップ (出典：筆者撮影)



アップルショップは、店舗数が多く、多くの来店者数が見込める家電量販店の中に設置されているため、その影響力は無視出来ない。アップルはこのアップルショップにおいて直営店と同様の取り組みを行う事により、より広範に向けた価値の普及に努めている。また、アップルショップのエリア内ではアップル製品しか取り扱いが無いため、通常の家電量販店の売場に比べて競合他社の製品との比較がされにくいという特徴がある。メーカーにとってアップルショップのような販売チャネルを展開する事は、製品価値の普及と過当競争の回避の観点から得策のように思える。

ではなぜアップル以外のメーカーは同様のチャネル戦略を取らないのであろうか。ソニーやその他のメーカーも、アップルショップのようなショップインショップを家電量販店内に作った方が良いように思えるが、実際にアップルほど家電量販店の売り場に介入し、自社の方針を徹底しているメーカーは今のところ見られない。これは、アップル以外のメーカーがアップルストアほどに存在感のある直営店を持っていない事が原因と考えられる。

アップルストアの存在感については、いくつかの指標を見ると明らかである。例えば、アップルの総売上上に占めるアップルストアの売上高シェアは、12%を超えるというデータが

ある⁵¹。また、世界で売れている Mac の 5 台に 1 台はアップルストアで買われているというデータもある⁵²。更に、家電業界の枠を超えてアップルストアを一つの小売店と見た場合の指標でも、その存在感は大きい。図 27 は、アメリカ市場におけるアップルストアの売上高と販売効率のランキングであるが、特に店舗面積に占める売上高で測る販売効率では、全米 1 位の位置にいる。

図 27：アメリカ市場における、小売業売上高と販売効率のランキング

2011年度の全米小売業上位30社

(順位のカッコ内は10年度。単位：100万ドル、%。▲は減)

米主要小売業の販売効率ベスト20

順位	社名	業態	国内売上高	前年比増減率
1(1)	ウォルマート	D S	316,083	2.6
2(2)	クローガー	食品スーパー	85,491	9.1
3(3)	ターゲット	D S	68,466	4.1
4(4)	ウォルグリーン	ドラッグストア	66,330	8.3
5(6)	コストコ	会員制量販店	64,221	8.9
6(5)	ホーム・デポ	ホームセンター	62,075	3.1
7(7)	C V S ケアマーク	ドラッグストア	59,688	3.9
8(8)	ロウズ	ホームセンター	49,282	2.3
9(9)	ベストバイ	家電量販	37,551	1.2
10(11)	セーフウエー	食品スーパー	36,923	5.6
11(17)	マクドナルド	ファストフード	34,172	5.5
12(10)	シアーズ・ホールディングス	総合・D S	33,837	▲4.3
13(12)	スーパーバリュー	食品販売	29,297	▲3.6
14(14)	パブリックス	食品スーパー	26,967	7.6
15(19)	アマゾン・ドット・コム	ネット小売り	26,397	42.5
16(15)	メーシーズ	百貨店	26,344	5.7
17(13)	ライト・エイド	ドラッグストア	25,256	0.6
18(16)	アホールド U S A	食品スーパー	25,074	6.6
19(18)	デレーズ・アメリカ	食品スーパー	19,230	2.2
20(20)	コールズ	百貨店	18,804	2.2
21(21)	アップル・ストア	アップル製品販売店	17,825	36.9
22(24)	T I X	オフ・プライズ	17,388	3.8

順位	会社名	平方メートル当たり年間売上高(ドル)	前年同期比増減率(%)	業種
1	アップル	5,626	49.1	ハイテク用品
2	ティファニー	2,974	10.6	宝飾
3	コーチ	1,820	6.8	皮革・衣料
4	ルルレモン・アスレティカ	1,731	24.2	ヨガウェア
5	ゲームストップ	1,009	0.9	ゲームソフト
6	コストコ	998	3.8	会員制量販
7	シグネット・ジュエラーズ	995	4.6	宝飾
8	ボロ・ラルフローレン	904	9.4	衣料品
9	ホール・フーズ・マーケット	867	6.7	食品
10	ベスト・バイ	831	▲4.0	家電

(出典：日経MJ新聞2012年5月4日)

(出典：日経MJ新聞2012年7月13日)

(出典：日経MJ新聞2012年5月4日)

こうしたデータから読み取れるのは、アップルストアが占める、アップス製品のチャネル別売上高シェアの高さである。アップル製品がアップルストアで数多く売れているという事は、流通への依存度が他のメーカーに比べて低いという事である。そのため、流通に対するアップルの「売り手の交渉力」が、他のメーカーに比べて相対的に強く、それがアップルショップの展開や(卸値の調整による)過当競争の抑制につながっていると考えられる。他方、家電流通の店頭における過当な価格競争から抜け出し、出来るだけ定価に近い価格で販売される状態を作る事は、定価での販売を基本とする直営店に顧客を導引するきっかけとなり得る。つまり、家電量販店と直営店の価格差を無くす事が出来れば、直営

⁵¹ 「Yearly & Quarterly Financial」 ifo AppleStore

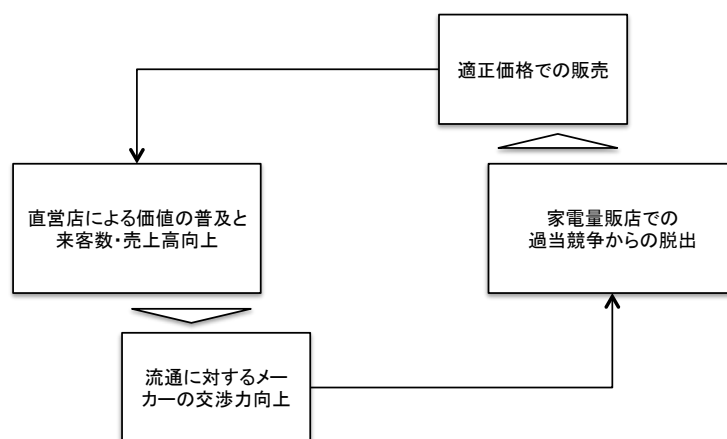
Resultshttp://www.ifoapplestore.com/stores/charts_graphs.html (2013 年 01 月 03 日アクセス)

⁵² 「アメリカで急成長中の小売店、アップル・ストアから未来を描こう!!!」 ニューヨークの遊び方 http://nyliberty.exblog.jp/15701020/ (2013 年 01 月 03 日アクセス)

店の「安心感」などを理由に直営店で商品を購入する顧客を増加させる事が期待出来るのである。

この「メーカーの交渉力向上」と「適正価格での販売」の2点は車の両輪のように作用し合い、次第にメーカーの競争力を高めていくと考える事が出来る(図28)。

図28：直営店によるメーカー競争力向上の好循環(出典：筆者作成)



第2節 実務的なインプリケーション

実務的なインプリケーションとしては、冒頭で述べたような近年苦境に喘ぐ家電メーカーの戦略として、脱コモディティ化や競合に対する差別化を推し進める上での直営店の存在意義を提示する事が出来た。これは、販売チャネルは売上を伸ばす事が第一の目的であるとする一般的な見方に対して、直営店というチャネルにおいては「売上高や販売数の確保ばかりが目的ではない」という新たな視点を提示する事となった。

また、特に日本の家電メーカーを始めとする高付加価値製品の開発を指向する家電メーカーに対しては、付加価値の質を機能的、非機能的の両面で追い求めるべきとする従来の提言に加え、それを確実に顧客に届ける事が重要だという見方を提示した。これは、家電メーカー各社が、規模の拡大と寡占化によってますます力をつけている家電量販店に過度に依存した現状に甘んじるのではなく、「メーカー自らが直営店という販売チャネルを活用する事によって自社製品の価値の普及に努めるべき」という提言である。直営店による価値の普及が実現する事により、直営店のみならずあらゆるチャネルにおいて適正価格で製品を販売する事につながり、結果的にメーカーの利益確保が実現するだろう。

なお、本論で提示した議論はアップルやソニーが得意とするAV/IT系の製品群(いわゆる黒物家電)にとどまらない。程度の差こそあれ、洗濯機や冷蔵庫などの生活家電(いわゆる

る白物家電)でも同様の事が言える。例えば最近では、冷蔵庫にも液晶画面が付き、ネットワークに対応したオーブンレンジも出始めている。また、エアコンや洗濯機をみるとデザインが多様化してきており、カラーバリエーションも豊富に用意されるようになってきている。パナソニックでは 2012 年に、「スマート家電」というネットサーク接続とスマートフォン連携を前提とした家電製品群を発売している。こうした家電製品は、本論で取り上げたような機能以外の暗黙知的な価値を少なからず有していると考えられるため、その製品価値の創造と普及のためには、やはり直営店の活用が重要なのである。

もっとも、全ての家電メーカーが例外なく本論で提示した「直営店による製品価値普及」のスキームに倣うべきとは思わないが、少なくとも日本の大手家電メーカー各社は直営店の存在意義を再考の上、今後の経営戦略を考えてみる価値はあるだろう。

第3節 今後の課題

本論では、直営店の定義から e コマースを除外したが、実際には実店舗よりも e コマースの方が、販売規模が大きいと考えられる。今回は敢えて e コマースには触れなかったが、ここでの取り組みも製品価値の普及に寄与している可能性があるため、今後の研究課題としたい。

また、家電メーカーに限らず他の業界も視野に入れて、より広い視点で直営店の果たす役割について議論を深める必要があると思われるが、これについても今後の課題としてここに記すに留めたい。

謝辞

本論文の執筆にあたり、ご助力いただいた数多くの方に感謝の意を表したい。特に指導教官である早稲田大学ビジネススクールの長内厚准教授からは、ゼミや個別の場において論文の構想段階から完成に至るまで、実に手厚いご指導をいただいた。また、副査をご担当頂いた早稲田大学ビジネススクールの吉川智教教授、長沢伸也教授にも多大なご支援をいただいた。更に、国士舘大学経営学部に加藤寛之准教授、筑波大学大学院の生稲准教授、西武文理大学サービス経営学部の水野由香里専任講師の諸先生方からも、貴重なコメントやアドバイスを頂戴した。本論文は、こうした方々のご支援によって完成を迎える事が出来た。

最後に、2年間にわたり同じゼミのメンバーとして幾度となく議論と酒を交わした早稲田大学ビジネススクール長内ゼミのメンバーにも、多くの助言と気付きを与えていただいた。ここに感謝の意を表する。

なお、本論文に書いた内容は、全て公開情報に基づいたものである。もし内容に関して事実に反する箇所があれば、それらは全て筆者の責による事を明記しておく。また、本論中に掲載したいくつかの店内写真（筆者撮影としたもの）については、事前に店頭において許可を得た上で撮影したものである。

2013 年 01 月 森泉響太

参考文献

- Christensen, Clayton M. (1997) *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Boston: Harvard Business School Press (玉田俊平太監修、伊豆原弓訳 (2001) 『イノベーションのジレンマ 技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』翔泳社)
- Foster, R. (1986) *Innovation: The Attacker's Advantage*, NY: Summit Books (大前研一訳 (1987) 『イノベーション』TBS ブリタニカ)
- Isaacson, Walter (2011) *Steve Jobs*, Simon & Schuster (井口耕二訳 (2011) 『スティーブ・ジョブズ』講談社)
- Peter Merholz, Todd Wilkens, Brandon Schauer, David Verba (2008) *Subject To Change: Creating Great Products & Services for an Uncertain World: Adaptive Path on Design*, O'Reilly Media (高橋信夫訳 (2008) 『Subject To Change 予測不可能な世界で最高の製品とサービスを作る』オライリー・ジャパン)
- Rogers, Everett M. (2003) *Diffusion of Innovations, 5th Edition*, Free Press (三藤利雄訳 (2007) 『イノベーションの普及』翔泳社)
- Schmitt, Bernd H. (2003) *Customer Experience Management*, NJ: John Wiley & Sons, Inc. (嶋村和恵、広瀬盛一訳 (2004) 『経験価値マネジメント -マーケティングは、製品からエクスペリエンスへ』ダイヤモンド社)
- Thomke, S. and von Hippel, E (2002) "Customers as Innovators: A New Way to Create Value" *Harvard Business Review*, Harvard Business Review Anthology (ハーバードビジネスレビュー編訳 (2006) 「R&D を顧客に転嫁する事業モデル」『製品開発力と事業構想力』ダイヤモンド社)
- James M. Utterback. (2006) *Design-inspired Innovation*, World Scientific Publishing Company (サイコム・インターナショナル翻訳 (2008) 『デザイン・インスパイアード・イノベーション』ファーストプレス)
- von Hippel, E. (2005) *Democratizing Innovation*. MIT Press (サイコム・インターナショナル監訳 (2006) 『民主化するイノベーションの時代——メーカー主導から脱皮』ファーストプレス)
- Wheeler, Steven and Evan. Hirsh (2009) *Channel Champions: How leading companies build new strategies to serve customers*, Jossey-Bass (日本ブーズアレンアンドハミルトン訳 (2010) 『チャネル競争戦略』東洋経済新報社)
- 上野正樹 (2006) 「モジュラー型製品の二面性 -PC 産業における製品差異化の戦略-」『一橋ビジネスレビュー』 Vol. 53, No. 4, pp. 52-65.
- 小川進 (2000) 『イノベーションの発生論理—メーカー主導の開発体制を越えて』千倉書房

- 長内厚, 榊原清則 (2012) 『アフターマーケット戦略 -コモディティ化を防ぐコマツのソリューション・ビジネス-』 白桃書房.
- 恩蔵直人 (2007) 『コモディティ化市場のマーケティング論理』 有斐閣
- 楠木健 (2003) 「見えない次元 -イノベーションの新しいパラダイム-」 『研究 技術 計画』 Vol. 18, No. 3/4, pp. 127-148.
- 楠木建 (2006) 「次元の見えない差別化 -脱コモディティ化の戦略を考える-」 『一橋ビジネスレビュー』 Vol. 53, No. 4, pp. 6-24.
- 新宅純二郎 (1994) 『日本企業の競争戦略』 有斐閣.
- ソニー広報センター (2001) 『ソニー自叙伝』 ワック.
- 鳥居直隆 (1996) 『ブランド・マーケティング -価値競争時代の No.1 戦略-』 ダイヤモンド社.
- 長沢伸也 (2009) 『デザインマインド・マネジャー 盛田昭夫のデザイン参謀 黒木靖夫』 日本出版サービス.
- 中嶋嘉孝 (2008) 『家電流通の構造変化—メーカーから家電量販店へのパワーシフト』 専修大学出版局.
- 日経デザイン (2012) 『アップルのデザイン ジョブズは“究極”をどう生み出したのか』 日経 BP 社.
- 野中郁次郎・竹内弘高 (1996) 『知識創造企業』 東洋経済新報社.
- 延岡健太郎 (2006a) 「意味的価値の創造 -コモディティ化を回避するものづくり-」 『国民経済雑誌』 Vol. 194, No. 6, pp. 1-14.
- 延岡健太郎 (2006b) 『MOT[技術経営]入門』 日本経済新聞社.
- 延岡健太郎 (2008) 「価値づくりの技術経営:意味的価値の創造とマネジメント」 (IIR ワーキングペーパー, WP#08-05). 一橋大学イノベーション研究センター.
- 延岡健太郎 (2011) 『価値づくり経営の論理』 日本経済新聞出版社.
- 延岡健太郎・伊藤宗彦・森田弘一 (2006) 「コモディティ化による価値獲得の失敗 -デジタル家電の事例-」 榊原清則・香山晋編 『イノベーションと競争優位 -コモディティ化するデジタル機器-』 NTT 出版, pp.14-18.
- 一橋大学イノベーション研究センター (2001) 『イノベーション・マネジメント入門』 日本経済新聞社.
- 藤川佳則 (2006) 「脱コモディティ化のマーケティング -顧客が語れない潜在需要を掘り起こす」 『一橋ビジネスレビュー』 Vol. 53, No. 4, pp. 66-78.
- 藤本隆宏 (2007) 『ものづくり経営学 -製造業を超える生産思想-』 ダイヤモンド社.
- 藤本隆宏・青島矢一・武石彰 (2001) 『ビジネス・アーキテクチャ -製品・組織・プロセスの戦略的設計』 有斐閣.
- 宮尾学 (2009) 「製品カテゴリーの社会的形成」 『日本経営学会誌』 第 24 号, pp.3-15.
- 盛田昭夫 (2000) 『21 世紀へ』 ワック.

- 山名一郎 (2005) 『よくわかる家電量販店業界』 日本実業出版社.
- 吉本佳生 (2008) 『クルマは家電量販店で買え！ -価格と生活の経済学-』 ダイヤモンド社.
- 若林靖永 (2007) 「商品開発とブランド設定」 商品開発・管理学会編『商品開発・管理入門』
中央経済社、pp.57-79.
- 『AV 主要品目世界需要動向 ～2016 年までの世界需要展望～』 電子情報技術産業協会
(2012)
- 『家電流通データ総覧 2012』 リック (2012)
- 『デジタル AV 機器市場マーケティング調査要覧 (2012 年版) 』 富士キメラ総研 (2012)
- 『デジタル家電市場総覧 2010』 日経 BP コンサルティング・日経マーケット・アクセス編集
(2009)

付録

a. 販売スタッフによる商品説明の詳細

家電量販店		直営店	
対象商品	質問	回答	
エクスペリア・タブレット (ソニー)	「これは何がよいのですか？」	▼ビックカメラ	▼ソニーストア
		「Wi-Fi経由でナスネとつなげることで、録画したビデオを見る事ができます」	「デザインが特徴的(編重心)で、長時間持っても疲れにくい」
		「他社製品に比べて性能が良い」	「アクセサリが豊富で、キーボードになるカバーもある」
		「新製品なので、性能に対して価格が割安」	「ナスネにつなげば、録画したビデオを見る事ができる」
		「Tegra3という最新のグラフィックチップを搭載している」	「ワイヤレスのテレビとしても使える」
		「メモリ搭載量が多めで、は32GBと64GBから選択できる」	「(スマートフォンに比べて)画面が大きいので、みんなで写真や動画を 見て楽しめる」
		「東芝のレガザ・タブレットも売っている」	「ナスネにつながっているものもあるが、みるか？」→デモ
		「純正のアクセサリが豊富」	
		「値段はxxxx円」	
		「購入時にビックカメラのポイントが付く」	
iPad (アップル)	「これは何がよいのですか？」	▼ビックカメラ	▼アップルストア
		「電源を入れてからの立ち上がり早い」	「カメラが綺麗」
		「ハードウェアとソフトウェアを作っているメーカーが一緒なのでウィ ルスにかかりにくい」	「アプリが豊富」
		「アプリが豊富」	「タブレットを最初に発売したメーカーなので、売れている」
		「画面が綺麗」	「iTunesを使って音楽や映画を管理できる」
		「操作が簡単で子供でも楽に扱える」	「ノートパソコンに比べてバッテリーの持ちがよい」
		「値段はxxxx円」	「実際に私も使っているが、朝外に出て夜帰ってきててもバッテリーが 残っている」
		「iPadに関してはポイントがつかない」	「旧型に比べて画面が綺麗になった」→デモ
iPod (アップル)	「iPodについて説明してもら えますか？」	▼ビックカメラ	▼アップルストア
		「iPod Touchなら、無線環境があるとインターネットに接続できる」	「限定カラーがある」
		「画面はないが非常に安価なiPod Shuffleもある」	「もう少しで新製品が発売となる」
		「アプリが豊富なので、ゲームを楽しむことができる」	「音質は好みの問題」
		「パソコンを持っていないと全く使えない」	「私もウォークマンからソニーに乗り換えしたが、音質面での不満はな い」
ウォークマン (ソニー)	「ウォークマンについて説明してもら えますか？」	▼ビックカメラ	▼ソニーストア
		「一番大きいZシリーズは、(機能的に)スマートフォンから電話を除いた もの」	「音質が良い」
		「Zシリーズは大きすぎてあまり人気がない」	「刻印サービスがあり、贈り物用にも最適」
		「音質が良い」	「カラーバリエーションが豊富でかわいい」
		「画面の大きなものは、25時間くらいしか電池が持たない」	「直営店の限定カラーもある」
		「(タッチパネルに慣れていない人向けには)ボタンのウォークマンもあ る」	「ヘッドホンは単体で買うと比較的高価なものが付属している」
		「容量の割にお買い得感がある」	「転送にパソコンを介する必要がある」
		「値段はxxxx円」	「Bluetooth対応スピーカーにかざすだけで簡単に再生可能」→デモ
		「ビックカメラのポイントが付く」	

※重複する商品説明はトピック毎にマージしている

b. 調査店舗の立地

東京



名古屋



大阪

